



Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Instituto COPPEAD de Administração

**MARCO AURELIO DE SOUZA RODRIGUES**

**O Impacto das Novas Mídias para os Anunciantes Brasileiros:  
a Unique Selling Proposition Presente em Tecnologias de Scientific Advertising**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. D.Sc. Antônio Roberto Ramos Nogueira

Rio de Janeiro  
2010

RODRIGUES, Marco Aurelio de Souza

O Impacto das Novas Mídias para os Anunciantes Brasileiros: a Unique Selling Proposition Presente em Tecnologias de Scientific Advertising / Marco Aurelio de Souza Rodrigues – Rio de Janeiro, 2010.

245 p.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2010

Orientador: Antônio Roberto Ramos Nogueira, UFRJ/COPPEAD

1. Características das Mídias. 2. Posicionamento Estratégico de Anunciantes. 3. Administração – Teses I. Nogueira, Antônio Roberto Ramos (Orient.) II. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

MARCO AURELIO DE SOUZA RODRIGUES

**O Impacto das Novas Mídias para os Anunciantes Brasileiros:  
a Unique Selling Proposition Presente em Tecnologias de Scientific Advertising**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Mestre em Administração

Aprovada em

---

Orientador

Professor Antônio Roberto Ramos Nogueira, D. Sc. – COPPEAD /UFRJ

---

Prof. José Afonso Mazzon, D.Sc. - (FEA/USP)

---

Prof. Nicolau Reinhard, Pós-Doutor e Livre Docente - (FEA/USP)

**Em memória de Francisco Moura Ribeiro.  
Meu padrinho, meu amigo, um exemplo para toda vida.**

**Para Letícia,  
a menina com nome de alegria,  
a moça que deixa meu coração feliz.**

## AGRADECIMENTOS

Dentre tantos fatores que me levaram a buscar um título de mestre na COPPEAD, me lembro bem de um pensamento: “Quero trazer algo de extraordinário para minha vida”. Na verdade, minha admiração pelo COPPEAD se iniciou ainda na minha pós-graduação, cursada em outra escola lá pelos idos de 2001. A qualidade do mestrado “do fundão” era assunto frequente nos intervalos de aula. Agora, passados 30 meses desde o início do meu curso, fica evidente para mim o quanto esta experiência foi, de fato, especial. Desafiador e gratificante, meu mestrado foi uma longa caminhada, percorrida com a ajuda marcante de pessoas que se mostraram presentes em todos os momentos; as quais eu aproveito este espaço para expressar minha mais sincera gratidão.

Aos meus queridos amigos Adriana Pires, Alessandra Azevedo, Barbara “Babi” Levy, Bárbara “Babu” Sá, Cesar Thomé Neto, Conrado Rocha, Leonargo Gullo, Lior Sternberg, Luis Vabo Jr., Luis Felipe Frias, Luis Felipe “Hup” Hupsel, Marcos “Naka” Nakamura, Mariana Mota, Marianna Freire, Marina Pappone, Pedro Ivo Rogedo, Rafael Salomão, Rodrigo Penalva, Tatiana Sarkis, Tatiana Mendes e Valéria Quiroga; todos dotados de um brilhantismo que, tenho certeza, os levarão a vitórias cada vez mais expressivas. Estou certo de que muito do que aprendi veio da convivência com vocês.

À Elia Ganzi, da Bocconi, e Leticia Lazaridis Goldberg, de Wharton, dois grandes amigos que ganhei durante meu intercâmbio. A amizade e boa vontade de vocês tornaram menos solitário o outono da Filadélfia.

Ao corpo docente da COPPEAD, em especial às professoras Denise Fleck e Ursula Wetzel, por ministrarem aulas tão instigantes e representativas do lema da escola; o “Ir além”. Mais do que ensinar as respostas corretas, vocês me mostraram que se deve buscar as perguntas certas. Levo vocês no coração e, por que não dizer, na cabeça também.

Ao meu orientador Prof. Roberto Nogueira, responsável pelas aulas mais bacanas de todo o mestrado, por quem tenho o mais profundo respeito. É um privilégio e um orgulho contar com sua orientação na construção desta dissertação, que tem em seu alicerce muitos dos seus ensinamentos. Meu muito obrigado por contribuir de forma significativa com meu aprimoramento profissional e pessoal.

À minha querida amiga, Prof<sup>a</sup>. Paula Chimenti. Sua dedicação, inteligência e infindável capacidade de ajudar são uma inspiração para mim. Estas características, somadas a uma habilidade ímpar de sorrir, fazem de você uma das minhas maiores amigas e uma das melhores professoras que eu conheci. Minha gratidão por tudo.

Aos meus amigos Fábio Vianna e Paulo Roberto Rivero. Cada um ao seu modo, foram exemplos de companheirismo, sempre dispostos a apoiar nos momentos mais críticos do curso. Sem vocês tudo seria mais difícil.

Com um carinho especial, agradeço aos meus avós, Anita Rodrigues e os saudosos Cyllas Rodrigues e Ernesto e Marília Tavares. Essa vitória também é de vocês, que, com recursos escassos, sempre brigaram tanto pela educação dos meus pais e, conseqüentemente, pela minha. Aos meus tios e primos, que acompanharam meu crescimento sempre torcendo por mim de forma irrestrita. Aos meus padrinhos, Francisco e Suely de Moura Ribeiro, sempre zelosos e dispostos em ajudar de todas as maneiras, chegando ao “cúmulo” de me visitar durante meu intercâmbio.

Aos meus queridos pais Mauro e Marli Rodrigues, e a minha irmã, Mônica. Vocês nunca mediram esforços para me ver crescer e ser feliz. Nos momentos reticentes de minha vida e, em especial, deste mestrado, o apoio de vocês foi fundamental para eu continuar caminhando. Antes de aprender todas as lições da escola, tive que aprender como ser um bom ser humano. Não é tarefa fácil, é algo que é testado todos os dias... Mas com os ensinamentos que vocês me dão desde pequeno, tenho as referências de que preciso para ir adiante e em paz.

À minha adorável namorada, Letícia. Minha companheira de aventuras, teve paciência e carinho sem limites para ficar ao meu lado durante período tão difícil, quando não havia muito tempo nem atenção disponíveis para qualquer coisa diferente do mestrado. Você me faz melhor.

À Deus, que sempre olhou por mim e me aproximou de pessoas tão especiais. Foi difícil, mas sem dúvida alguma, com a ajuda de vocês, foi também recompensador. Como disse Isaac Newton, “Se vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes.”

## RESUMO

RODRIGUES, Marco Aurelio de Souza Rodrigues. **O Impacto das Novas Mídias para os Anunciantes Brasileiros: a Unique Selling Proposition Presente em Tecnologias de Scientific Advertising.** Dissertação de Mestrado em Administração – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

O surgimento das tecnologias digitais permitiu o desenvolvimento de meios de contato inéditos entre empresas e seus consumidores, as chamadas novas mídias. Capazes de reconfigurar indústrias como a fonográfica e a do cinema, estas novas mídias têm também impacto considerável na indústria da publicidade. O subsídio cruzado entre anunciantes, veículos de massa e consumidores consolidado ao longo do século XX se vê fragilizado com a popularização de aparelhos como DVR's, *games* e telefones celulares, dispositivos que transferem aos consumidores o poder de regular sua exposição à publicidade. Neste ambiente, mídias tradicionais, dotadas de métricas de audiência, e novas mídias, caracterizadas por suas métricas de atenção, competem pela preferência de consumidores e pela verba dos anunciantes. Apesar da necessidade dos anunciantes de rentabilizar suas campanhas publicitárias e aperfeiçoar os processos de avaliação de desempenho das mesmas, verificou-se que o investimento em veículos tradicionais vem crescendo, enquanto a audiência entregue tem se reduzido. Neste panorama de mudanças e instabilidade, esta dissertação procura identificar através de entrevistas em profundidade que fatores influenciam o processo de compra de mídias dos anunciantes, observando a percepção destes atores sobre mídias emergentes e tradicionais, seus benefícios e seus desafios.

## ABSTRACT

RODRIGUES, Marco Aurelio de Souza Rodrigues. **The Impact of New Media over Brazilian Advertisers: The Unique Selling Proposition Inherent in Scientific Advertising Technologies** - Master's Dissertation in Business Administration – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

The rise of digital technology enabled the development of innovative contact points between companies and its customers, the so called new media. Drivers of disruptive changes in businesses like the phonographic and motion-picture industries, these new media have also produced a remarkable impact on the advertisement industry. The cross-subsidy among advertisers, mass media and consumers built along the twentieth century is now threatened by the wide adoption of media such as DVR's, game consoles and mobile phones, devices that empower the consumer with the choice of whether or not to receive advertisement. Now, traditional media, offering audience metrics, and new media, known for its attention metrics, compete for the consumer preference and for the advertisers' budgets. Regardless of the advertisers need to improve the monitoring over their campaigns results, the investment towards some specific traditional media (like open TV) is increasing in Brazil, whereas its audience is declining. Thus, this study seeks to identify what influences Brazilian advertisers in their media buying processes, analyzing their attitudes over traditional and new media, as well as the challenges and opportunities they represent.

## SUMÁRIO

### Conteúdo

1 – Introdução.....	14
1.1 – Considerações Iniciais .....	14
1.2 – O Problema .....	16
1.3 – Objetivo do Estudo .....	18
1.4 – Relevância .....	19
1.5 – Delimitação.....	24
1.6 – Organização do Trabalho.....	25
2 – Contextualização e Revisão de Literatura .....	26
2.1 – Breve História da Publicidade e da Ascensão do Subsídio Cruzado entre Mídias, Consumidores e Anunciantes .....	26
2.1.1 – Origens.....	26
2.1.2 –O surgimento do subsídio cruzado entre veículos, consumidores e anunciantes .....	28
2.1.3 – A publicidade busca legitimidade: <i>Scientific Advertising</i> e <i>Unique Selling Proposition</i> .....	32
2.1.4 – A chegada da TV e o fortalecimento das mídias de massa.....	33
2.1.5 – O surgimento de novas mídias.....	36
2.2 – Origens da Publicidade Brasileira .....	38
2.3 – As Novas Mídias e Tecnologias .....	47
2.3.1 – Histórico das Mídias e Tecnologias de Comunicação .....	49
2.3.2 – Características das Novas Mídias .....	55
2.3.2.1 – Internet .....	55
2.3.2.1a – Blogs .....	57
2.3.2.1b – Podcasts .....	59
2.3.2.1c – RSS .....	60
2.3.2.1d – Search Advertising .....	61
2.3.2.1e – Display Ads .....	63
2.3.2.1f – On-line Videos .....	64
2.3.2.1g – Redes Sociais.....	65
2.3.2.2 – Games.....	67
2.3.2.3 – Telefonia Móvel.....	68
2.3.2.4 – DVR .....	71

2.3.2.5 – TV Digital .....	72
2.4 – Fragmentação da Audiência .....	74
2.5 – Novas Práticas do Mercado Publicitário .....	78
2.6 – Percepções das Agências de publicidade Brasileiras sobre as novas mídias, seus desafios e suas oportunidades.....	91
2.7 – O Ambiente de Negócios.....	94
2.8 – Ferramental Estratégico .....	98
2.9 – Conclusão da Revisão de Literatura, Pergunta da Pesquisa e Modelo Proposto.....	105
2.9.1 – Matriz de Amarração .....	106
2.9.1.1 – O Aspecto Características das Mídias.....	108
2.9.1.2 – O Aspecto Características dos Anunciantes.....	111
2.9.1.3 – O Aspecto Características do Macro-Ambiente.....	114
2.9.1.4 – Quadro de Referência Cruzada .....	115
3 – Método.....	116
3.1 – Tipo de Pesquisa.....	116
3.2 – Seleção dos Sujeitos .....	117
3.3 – Coleta dos Dados .....	117
3.4 – Análise dos Dados .....	120
3.5– Limitações do Método .....	122
4 – Análise dos Resultados.....	123
4.1 – Características das Empresas Anunciantes.....	123
4.1.1 – Aversão a Risco .....	124
4.1.2 – Flexibilidade .....	126
4.1.3 – Pressão por Resultados .....	128
4.1.4 – Inovação.....	129
4.1.5 – Orientação ao Cliente .....	132
4.1.6 – Institucionalização de Estratégia / Planejamento Compartilhado .....	134
4.1.7 – Relacionamento com Agências de Publicidade e Veículos.....	135
4.1.8 – Visão Periférica .....	144
4.1.9 – Visão de Futuro.....	147
4.1.10 – Síntese dos Resultados Obtidos Relativos às Características dos anunciantes.....	149
4.2 – Características das Mídias .....	150
4.2.1 – Personalização .....	151
4.2.2 – Relevância.....	153

4.2.3 – Controle Sobre a Mensagem / Co-Produção .....	156
4.2.4 – Solicitação (opt-in) e Controle de Privacidade .....	157
4.2.5 – Externalidade .....	159
4.2.6 – Interatividade .....	161
4.2.7 – Realismo / Imersão .....	162
4.2.8 – Conectividade .....	164
4.2.9 – Envolvimento.....	165
4.2.10 – Integrabilidade .....	168
4.2.11 – Velocidade .....	170
4.2.12 – Padronização de Métricas .....	171
4.2.13 – Monitoramento de Resultados .....	173
4.2.14 – Eficiência / Custos de Inserção.....	179
4.2.15 – Síntese dos Resultados Obtidos Relativos às Características das Mídias.....	182
4.3 – Características do Macro-Ambiente .....	183
4.3.1 – Condições Macro-econômicas.....	184
4.3.2 – Tolerância à Publicidade.....	186
4.3.3 – Lock-in Sistêmico .....	189
4.3.4 – Consumo Socialmente Responsável.....	194
4.3.5 – Multitasking / Fragmentação .....	195
4.3.6 – Regulação .....	198
4.2.7 – Síntese dos Resultados Obtidos Relativos às Características do Ambiente ...	199
5 – Conclusões.....	201
5.1 – Fatores que afetam a composição de mídias dos anunciantes .....	201
5.1.1 – Uso Enviezado de Métricas e Ofertas das Mídias .....	202
5.1.2 – Dependência de Agências de publicidade e Veículos .....	207
5.1.3 – Processos Estratégicos .....	215
5.2 – Proposta de Modelo para Pesquisas Futuras .....	218
5.3 – Síntese.....	221
5.4 – Cenários.....	222
5.4.1 – Tendências .....	223
5.4.2 – Incertezas .....	226
5.4.3 – Cenários Propostos .....	231

6 – Considerações Finais .....	235
6.1 – Contribuições para os profissionais da área (anunciantes).....	235
6.2 – Contribuições para os pesquisadores.....	237
6.3 – Limitações da Pesquisa.....	237
6.4 – Recomendações para pesquisas futuras.....	238
7 - Bibliografia .....	239

## 1 – Introdução

### 1.1 – Considerações Iniciais

Ao longo de sua história, a Indústria da Publicidade atuou como o setor responsável por articular o contato das mensagens de grandes anunciantes e veículos de comunicação com o público consumidor. Numa realidade onde a economia de escala predominava, os anunciantes podiam se dar ao luxo de considerar uma demanda uniforme, o que se refletia na publicidade: para se comunicar com mercados de massa, utilizava-se mídias de massa. Assim, anunciantes e agências de publicidade cultivaram ao longo do tempo uma relação “simbiótica” com veículos de comunicação capazes de transmitir suas mensagens para o maior número possível de pessoas, tais como jornais, o rádio e, em especial, a televisão (CHIMENTI & NOGUEIRA, 2007). Estes veículos, por sua vez, atraíam seus espectadores pelo seu conteúdo, segmentado de acordo com perfis de consumo cobiçados pelos anunciantes.

Desta forma, ao longo do século XX foram construídas as bases para o modelo de subsídio cruzado na Indústria da Publicidade: o conteúdo entregue ao espectador era gratuito para o mesmo, posto que sua produção e distribuição eram financiadas pela venda de espaço publicitário adquirido por agências de publicidade representando anunciantes. O papel da agência de publicidade era, portanto, identificar as mídias e conteúdo cujo perfil de espectador estivesse alinhado com o perfil de consumidor procurado, para então intermediar a negociação entre veículo e anunciante pela compra do espaço publicitário. De fato, o que um anunciante comprava quando adquiria um intervalo comercial era audiência para sua mensagem, ou seja, a chance de se comunicar diretamente com seu potencial cliente (DONATON, 2004).

Contudo, diversos setores da economia vêm experimentando grandes mudanças em sua natureza, o que se reflete na Indústria da Publicidade. O surgimento de novos modelos de produção e distribuição, novas estruturas organizacionais e novos mercados (FRIEDMAN, 2005) se combinam numa Destruição Criativa capaz de reconfigurar os recursos necessários para definir os líderes de uma indústria (SCHUMPETER, 1950 apud BARNEY, 1986). Christensen et al (2002) acreditam que estas mudanças sejam consequência de tecnologias inovadoras – disruptivas – capazes de criar e reconfigurar modelos de negócios de entrantes e,

principalmente, incumbentes. O impacto destas mudanças teria amplo alcance, atingindo de forma acentuada as empresas estabelecidas e confortáveis em seus modelos de negócio.

Observa-se, por exemplo, avanços em soluções de operações e logística – tais como sistemas ERP e JIT – que tornam a produção de ofertas customizadas cada vez mais viáveis do ponto de vista econômico (SLACK, CHAMBERS, & JOHNSTON, 2007). Outrossim, a popularização da WWW, da banda larga e de computadores possibilita o compartilhamento e o aperfeiçoamento de informações entre empresas e consumidores em quantidade e velocidade extraordinárias. Além disso, a emergência de redes wireless de grande alcance e de dispositivos pessoais de comunicação móvel permite que todos estejam permanentemente conectados e, por conseguinte, suscetíveis à recepção de mensagens (SHAPIRO & VARIAN, 2003; FRIEDMAN, 2005).

Neste panorama, o que se observa é a proliferação do consumo individual, da fragmentação e customização de ofertas e o surgimento do consumidor crítico e ativo (RANGASWAMY & VAN BRUGGEN, 2005). De forma concomitante, a informação, os serviços independentes ou vinculados a produtos e as emoções; enfim, as ofertas intangíveis e seu valor cresceram de forma considerável. As fronteiras entre as indústrias tornaram-se menos nítidas, clientes participam ativamente da produção daquilo que consomem e cadeias de valor se transformaram em teias entre empresas dos mais diversos setores (DAVIS & MEYER, 1998).

Sendo assim, se ainda há de fato espaço para Economia de Escala, não há mais uma predominância absoluta deste modelo, o que se verifica na manifestação incisiva da conectividade, velocidade e intangibilidade da chamada Economia de Rede (DAVIS & MEYER, 1998).

Segundo Shapiro & Varian (2003), à medida que esta nova realidade se consolida, ocorre uma “riqueza de informações responsável por uma pobreza de atenção”. O real problema não seria o acesso à informação, mas a sobrecarga da mesma. Desta forma, um provedor de informações (tal como uma agência de publicidade, um anunciante, um veículo ou um produtor de conteúdo) poderia agregar valor à sua oferta ao entregar ao seu cliente apenas aquilo que lhe fosse pertinente.

Agregar relevância e conveniência para publicidade é, portanto, fator crítico de sucesso para a comunicação no mundo presente que representa um grande desafio para anunciantes, agências e veículos. O modelo tradicional vigente na maior parte do século passado – o subsídio cruzado – é baseado num sistema de intromissão onde o controle sobre o que os consumidores assistem e quando o fazem é privilégio das agências e dos anunciantes; tendo na audiência a maior métrica de sucesso. Neste modelo, os anúncios eram “empurrados” para os espectadores. Entretanto, novas tecnologias deslocam o poder das mãos das agências e dos anunciantes para as mãos dos consumidores, agora capazes de “pular” comerciais, elaborar a própria grade de programação ou mesmo partilhar suas gravações (DONATON, 2004). Somam-se a isso novos fenômenos, como o *Multitasking* (COURT, GORDON, & PERREY, 2005), que descrevem a capacidade do consumidor de usufruir de diversas mídias simultaneamente, comprometendo o retorno do anunciante.

Como reflexo desta nova realidade, observa-se a fragmentação e queda na audiência de mídias tradicionais como a TV (COURT, GORDON, & PERREY, 2005), comprometendo o modelo de negócios que influenciou por décadas as vendas de anunciantes, veículos e agências de publicidade; o subsídio cruzado.

## 1.2 - O Problema

O modelo de negócios tradicional da indústria da publicidade depende de mecanismos de comunicação invasivos, controlados e impessoais cujo objetivo é persuadir consumidores a adquirir um produto ou serviço. Para tanto, a publicidade tem se concentrado ao longo dos anos nas chamadas mídias de massa, como a TV e o rádio, utilizando métricas como a audiência para avaliar o alcance de seus anúncios. Novos hábitos de consumo e tecnologias inovadoras modificaram as relações entre consumidores e veículos, de modo que a audiência, antes métrica definitiva para avaliar o alcance de uma mídia, vem gradativamente perdendo credibilidade perante os anunciantes. Para se adaptar às rápidas mudanças pelas quais seu ambiente de negócios está passando, a natureza da publicidade tende a mudar, assumindo um caráter mais interativo e personalizado (SNYDER-DUCH, 2001) para conquistar mais do que a audiência, mas a atenção dos consumidores.

Neste cenário, o valor agregado de uma agência de publicidade não residiria mais apenas na hábil conjugação de perfis de consumo com índices de audiência. Sua principal contribuição poderia basear-se na composição de estratégias inovadoras para substituir métodos invasivos de comunicação por modelos que estimulem os espectadores a convidar anunciantes a entrar em suas casas (SHAPIRO & VARIAN, 2003; DONATON, 2004; CHIMENTI & NOGUEIRA, 2007).

Contudo, depois de décadas de subsídio cruzado, a busca pela atenção dos consumidores é algo novo no setor de publicidade, seja para anunciantes, seja para agências, seja para os veículos. Ainda não há um consenso no mundo da publicidade sobre como criar valor numa realidade cuja economia opera em rede. Se os índices de audiência das mídias tradicionais já não entregam o valor agregado de outrora para anunciantes, as novas mídias digitais não possuem métricas de audiência ou atenção padronizadas (SHEN, 2002; COOK, 2007; UNERMAN, 2008). Mesmo soluções de maior aceitação, como o PageRank e o AdSense, da Google, Inc. – sistemas capazes de converter reputação em atenção (ANDERSON, 2008) – sofrem pesadas críticas pela sua fragilidade frente às eventuais fraudes.

Isto posto, dado que nem agências de publicidade nem veículos são capazes de garantir a entrega de suas mensagens até os espectadores, seu valor para os anunciantes cai. Desta forma, como resposta a aparente perda de influência de agências de publicidade e mídias de massa, especula-se que os anunciantes passarão a buscar alternativas inovadoras de contato com seus próprios clientes.

Segundo Chimenti & Nogueira (2007), no entanto, as agências de publicidade não aparentam grande preocupação com as novas mídias e tecnologias, as considerando incrementais e não disruptivas (CHRISTENSEN, JOHNSON, & RIGBY, 2002). Estas empresas estariam pouco conectadas à realidade e, por conseqüência, negligentes de oportunidades e desafios iminentes. O estudo de Chimenti e Nogueira, baseado em entrevistas em profundidade, mostra ainda que este comportamento seria fortemente alimentado por um desejo de manter o sistema histórico de remuneração das agências que, independentemente do resultado de uma campanha, garante uma comissão de 20% sobre o investimento do

anunciante em publicidade; o que pode ser altamente rentável quando aplicado na escala de veículos de massa como a TV.

Tamanha imobilidade do mercado da publicidade frente às novas tecnologias poderia ser consequência apenas da percepção das agências, ou poderia ser também estimulado pela anuência das empresas anunciantes. De fato, enquanto a audiência das mídias de massa no Brasil aparenta declínio (AdNews, 2009; Nielsen, 2008; IBOPE, 2008), o que se observa na prática é a manutenção das receitas publicitárias de muitos veículos tradicionais, como as redes de TV aberta (AHLERS & HESSEN, 2005). Este fenômeno sugere que, embora a publicidade de massa venha sofrendo crescente questionamento, seus investimentos ainda não sofreram queda expressiva, eventualmente apresentando aumento (DONATON, 2004).

Esta incongruência sugere uma possível concordância de anunciantes com a postura das agências de observar a introdução de novas mídias como incrementais. Assim como as agências de publicidade poderiam não se sentir atraídas ou mesmo preparadas para gerir estas novas mídias, os departamentos de comunicação e marketing dos anunciantes poderiam perceber o uso destes novos canais de comunicação como irrelevante, ou mesmo como uma fonte de risco, evitando seu uso imediato.

Há evidências, portanto, de uma contradição na estratégia de comunicação das organizações. Tendo em vista a queda da audiência das mídias tradicionais, especula-se que as empresas anunciantes poderiam reduzir seus investimentos em publicidade de massa, seja negociando preços de inserção mais vantajosos, seja deslocando seus recursos para mídias alternativas. Para compreender os motivos que levam as organizações a manter ou mesmo elevar seus investimentos em publicidade de massa, este estudo pretende observar como as empresas brasileiras percebem as novas mídias e o que influencia a definição do *mix* de mídia de suas campanhas publicitárias.

### **1.3 – Objetivo do Estudo**

O objetivo desta dissertação é estudar a percepção de grandes empresas anunciantes do mercado brasileiro sobre como a introdução de novas tecnologias pode impactar suas estratégias de comunicação. Ao coletar estas informações, o presente estudo oferecerá um

paralelo ao trabalho de Chimenti & Nogueira (2007); avaliando o quanto há um alinhamento de impressões e expectativas entre agências de publicidade e anunciantes no que se refere ao impacto de novas tecnologias e mídias para a publicidade.

#### 1.4 – Relevância

Segundo Everardo Rocha (1995), a publicidade vincula significados aos bens de consumo, prescrevendo valores e moldando práticas sociais. Sendo assim, admite-se que a publicidade tem influência marcante na construção de capitais sociais, forjando identidades, diferenças e comportamentos; oferecendo, segundo o autor, “um mapa classificatório que regula várias esferas da experiência social na cultura contemporânea”.

A publicidade – através de suas narrativas rápidas – é uma das grandes responsáveis pela inscrição de significado no consumo, e, por conseguinte, em nossas vidas sociais. Assim, ao conectar sentido ao consumo de bens e serviços, a publicidade modela de forma sutil os modos de vida, transformando ofertas em necessidades. A publicidade, portanto, interpreta a produção, socializa o consumo e cria sistemas classificatórios que permitem ligar um produto a outro e todos juntos às vidas dos consumidores (ROCHA, 1995).

Devido à sua habilidade de influenciar cultura e consumo, a publicidade é hoje uma indústria capaz de atrair vultosos investimentos de diversos setores distintos, respondendo por cerca de US\$ 150 Bilhões em 2007 nos EUA (Advertising Age, 2008). Todavia, fenômenos recentes como o surgimento de um consumidor mais crítico e ativo e de novas tecnologias capazes de bloquear anúncios já mostram seus efeitos. Em 2007, a indústria norte-americana de publicidade registrou a menor expansão desde 2001 (apenas 0,2%<sup>1</sup>), denotando um momento de ponderação da eficiência dos anúncios pelas empresas anunciantes. Neste cenário de aparente questionamento da publicidade, especula-se que os anunciantes reduziriam seus investimentos em canais dispendiosos e tradicionais, como as redes de TV e jornais, para buscar mídias mais econômicas dotadas de mecanismos mais sofisticados de avaliação de performance, como a internet (Figura 1). De fato, a internet registrou a maior taxa de crescimento de participação do mercado norte-americano de publicidade no período, cerca de 15% em 2007 (Advertising Age, 2008).

---

<sup>1</sup> Para efeito de comparação, a economia dos EUA cresceu cerca de 2% no período (CIA, 2010).

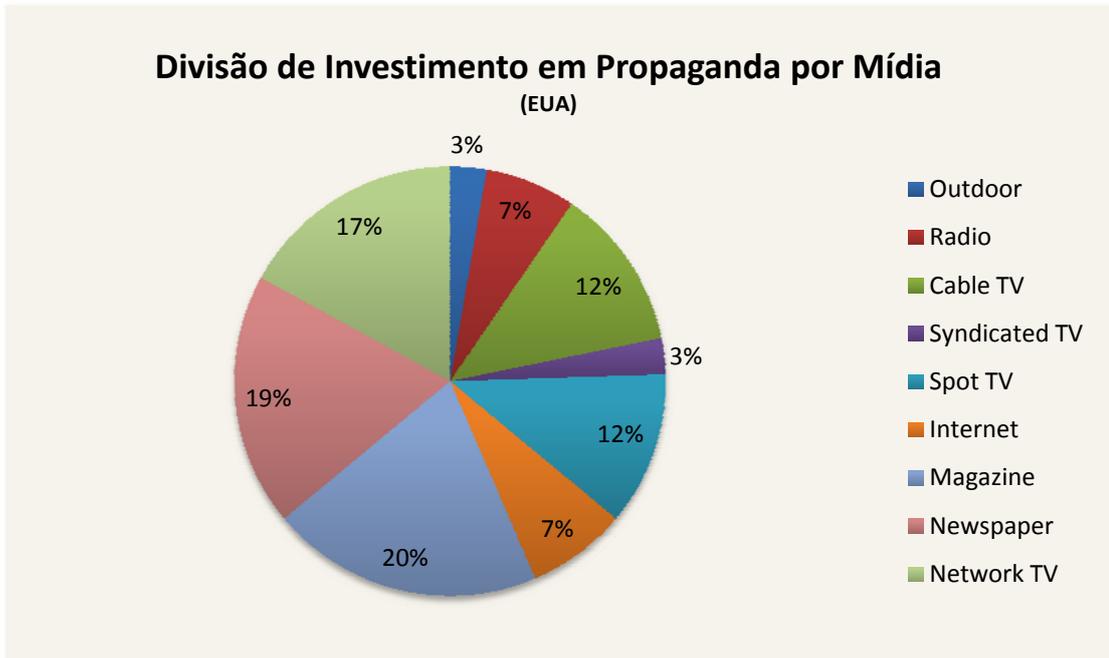


Figura 1 - Fonte: Advertising Age, 2008

A publicidade de massa, no entanto, parece resistir. Apesar do baixo crescimento do mercado americano de publicidade, da queda de audiência e do aumento dos custos de inserção de anúncios em mídias tradicionais como TV e jornais; ainda assim se verifica na prática uma tendência de incremento nos investimentos em publicidade de massa nos EUA (Figura 2) (DONATON, 2004; AHLERS & HESSEN, 2005; COURT et al, 2005).

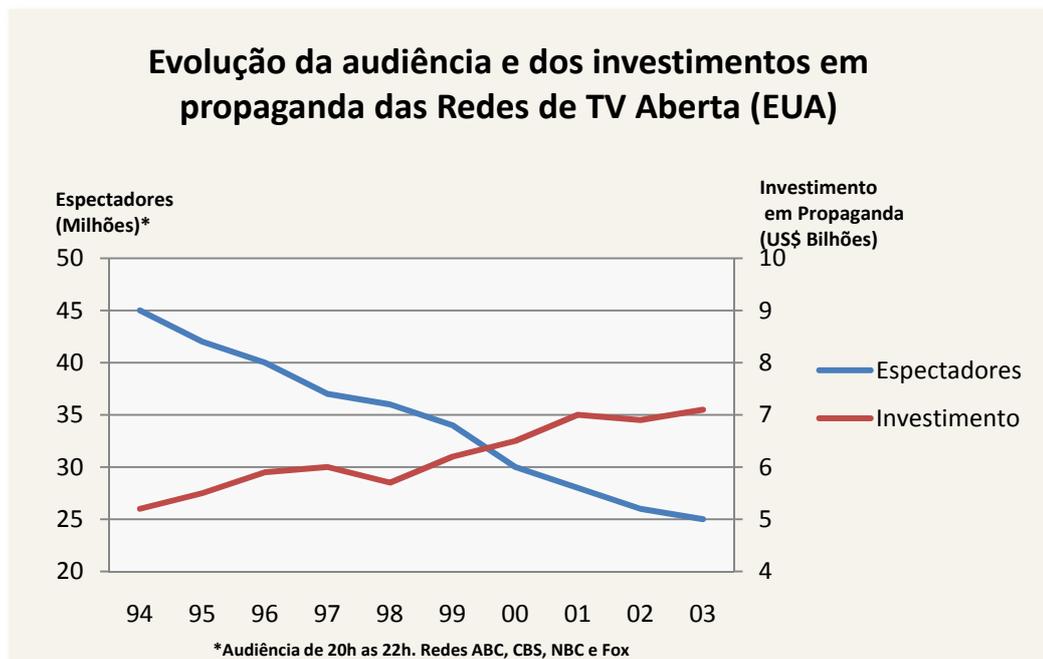


Figura 2 - Fonte: Deutsche Bank, TV Program Investor, Kagan Research

No Brasil se constata fenômeno semelhante. Segundo o Projeto Inter-Meios da publicação Meio & Mensagem (2009), a indústria da publicidade brasileira movimentou cerca de R\$ 21 bilhões em 2008, com um crescimento aproximado de 13% em relação a 2007. Assim, o que se observa no mercado brasileiro é um crescimento constante nos investimentos em publicidade nos últimos anos, mais acentuadamente a partir da chegada do novo milênio; fenômeno potencializado pela estabilização da moeda e pela entrada de novos competidores estrangeiros nos mercados locais (Figura 3).



**Figura 3 - Fonte: Projeto Inter-Meios, Meio & Mensagem, 2008**

Neste mercado, assim como no norte-americano, se destaca a expansão das mídias baseadas em internet. No primeiro trimestre de 2008, o investimento nestas mídias cresceu 36% em relação ao mesmo período do ano passado, chegando a R\$ 134,3 milhões. Com isso, pela primeira vez a internet recebeu mais recursos que a TV por assinatura no país. Entretanto, apesar do crescimento acelerado da internet em relação às outras mídias, sua participação na indústria da publicidade brasileira ainda é pequena: cerca de 3%. Com efeito, o mercado publicitário brasileiro ainda tem na TV aberta e nos jornais impressos seus principais parceiros. Do total investido em publicidade em 2008, 60% dos recursos – um total de R\$ 12,6 bilhões – foi direcionado para a TV aberta, seguida pelos jornais, que receberam R\$ 3,4 bilhões (Figura 4).

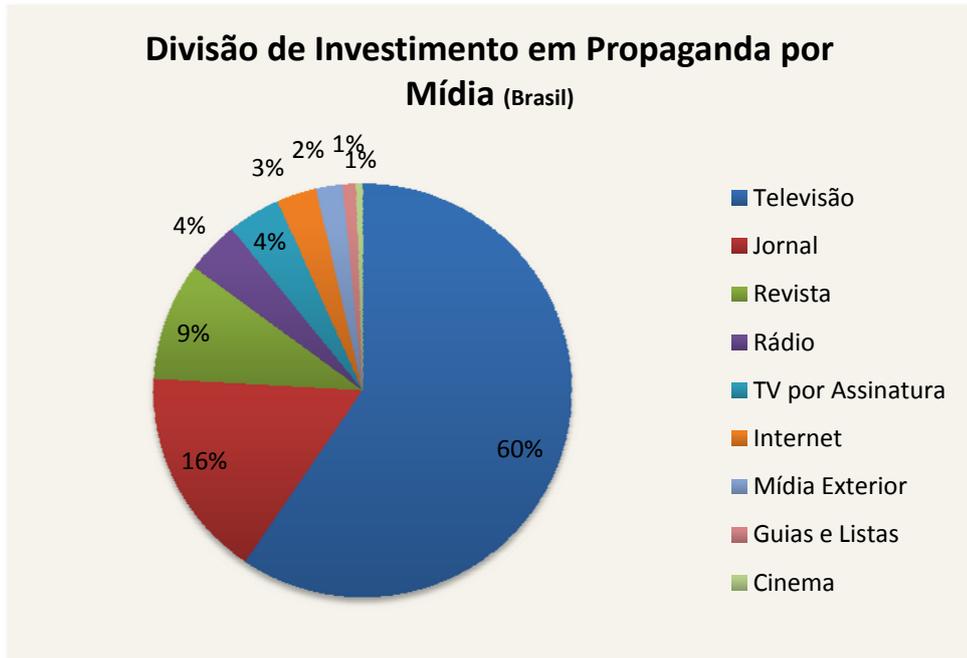


Figura 4 - Fonte: Projeto Inter-Meios, Meio & Mensagem, 2008

Realmente, se o crescimento da internet como plataforma para veiculação de publicidade ostenta um crescimento notável, as redes de TV aberta ou mesmo os jornais vêm desenhando uma trajetória de crescimento estável, muitas vezes mais acentuada do que o crescimento do mercado como um todo (Figura 5).

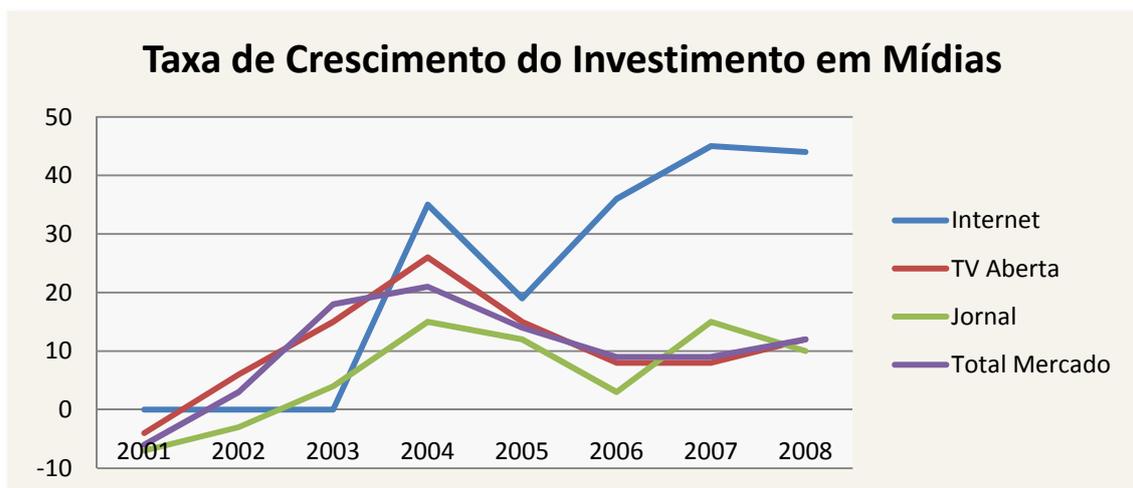


Figura 5 - Fonte: Projeto Inter-Meios, Meio & Mensagem, 2009

Entre 2003 e 2005, as redes de TV aberta experimentaram um aumento em sua participação no *share* de mídias acima do crescimento do mercado. Atualmente, a expansão do investimento publicitário em TV Aberta acompanha e quiçá define a taxa de crescimento do mercado como um todo.

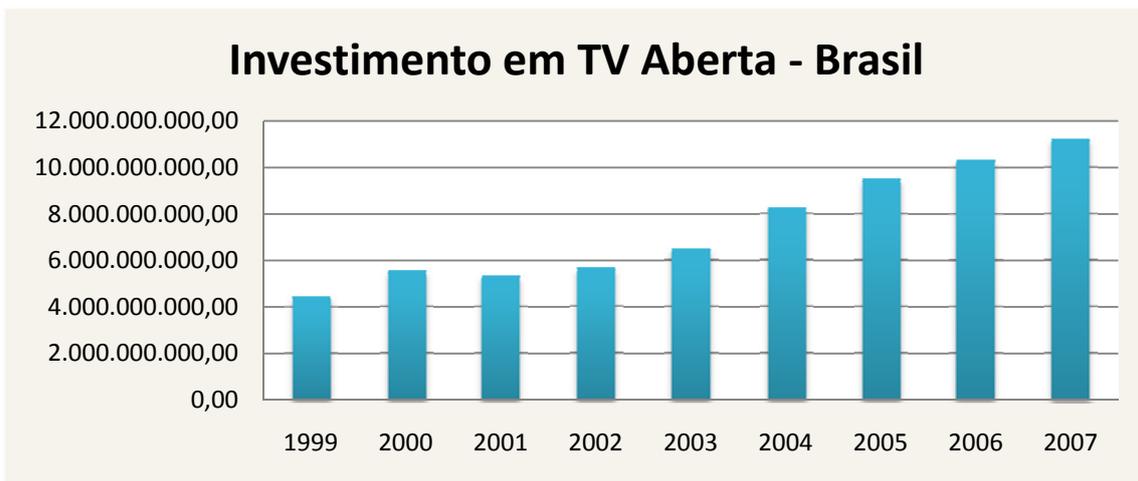


Figura 6 - Fonte: Projeto Inter-Meios, Meio & Mensagem, 2008

Entretanto, simultaneamente, já se percebe no mercado brasileiro alguns efeitos da proliferação de mídias e da fragmentação da audiência (COURT, GORDON, & PERREY, 2005). Se há uma estabilização ou por vezes crescimento no investimento em mídias tradicionais (Figura 6), a audiência e, portanto, o valor entregue aos anunciantes, aparentemente têm decaído (Figura 7).

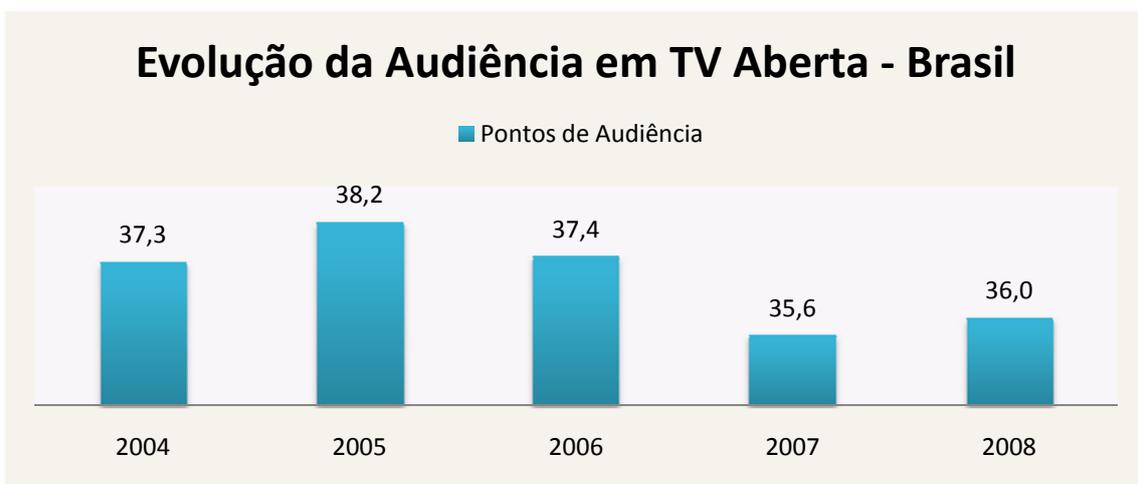


Figura 7 - Fonte: IBOPE/Telereport - Nacional

Enquanto a edição 2009 do programa Big Brother Brasil quebrou recordes de faturamento publicitário, sua audiência também foi a pior da história (AdNews, 2009). Mesmo a transmissão do Campeonato Brasileiro, tido como um dos programas mais populares da Televisão Brasileira, vem registrando queda constante em sua audiência, ao passo que o preço de suas cotas só faz aumentar (Uol News / IBOPE, 2008).

A partir dos dados e peculiaridades do mercado publicitário brasileiro acima descritos, especula-se que há muito a ser compreendido acerca do processo de escolha de mídias das organizações, especialmente num cenário repleto de incertezas e oportunidades trazidas pelas novas mídias. Isto posto, a presente dissertação é relevante não apenas pela importância econômica e cultural da indústria abordada, mas também pela oportunidade de investigar e entender como os anunciantes brasileiros têm reconfigurado suas estratégias de comunicação para responder ao novo ambiente de negócios que se revela. Antes de julgar as estratégias de comunicação das empresas brasileiras, é fundamental compreender o que, de fato, influencia e define o *mix* de mídia de uma campanha num cenário marcado pela queda de audiência, pelo aumento dos custos de inserção das mídias de massa, pela ascensão de novas mídias e pela ausência de métricas padronizadas para as mesmas. Desta forma, o presente estudo pode auxiliar o aperfeiçoamento das campanhas publicitárias futuras, elevando o valor entregue pela publicidade para anunciantes e consumidores.

Além disso, a carência de pesquisas relativas à forma como as empresas anunciantes brasileiras vêm respondendo às novas mídias e aos novos hábitos de consumo posiciona o presente estudo como uma fonte de referência para futuros pesquisadores. Não obstante, esta dissertação pode contribuir para a composição de estratégias de comunicação e marketing de empresas brasileiras, ao explorar os desafios que as mesmas enfrentam ao lançarem suas campanhas publicitárias em seu ambiente de negócios fortemente marcado pela instabilidade.

## 1.5 - Delimitação

Inquestionável até o início do século XXI, o modelo de subsídio cruzado se consolidou através do equilíbrio e do bom funcionamento das relações entre três elementos: veículos (tais como jornais, redes de TV, emissoras de rádio), agências de publicidade e anunciantes. Trabalhos anteriores realizados por Chimenti e Nogueira (2007, 2009) abordaram os

impactos das mídias emergentes no meio publicitário inicialmente sob a ótica das agências de publicidade, e posteriormente segundo a perspectiva de um veículo; as redes de TV. Ambos os estudos oferecem uma rica avaliação sobre a percepção de agências e veículos quanto às oportunidades e às ameaças contidas na aparente reconfiguração de seus ambientes de negócio. A fim de oferecer uma visão complementar à de Chimenti e Nogueira (2007, 2009), o presente estudo concentrará sua atenção no terceiro “pilar” de sustentação do modelo de subsídio cruzado; os anunciantes.

Desta forma, o foco desta pesquisa será avaliar como a publicidade das empresas anunciantes do mercado brasileiro está se adaptando à proliferação de novas mídias e tecnologias de comunicação à sua volta. Para tanto, serão objetos deste estudo apenas grandes empresas atuantes no mercado nacional com um histórico significativo de investimentos em publicidade. Devido a este critério de seleção, o estudo abordou empresas de diversas indústrias e segmentos, propiciando a coleta de informações junto a organizações de diferentes mercados. Desta forma, serão tratadas 15 empresas dotadas de departamentos de marketing, publicidade ou comunicação para traçar um panorama da relação destas empresas com as novas mídias. Não é pretensão deste estudo desenvolver soluções para novos desafios verificados em uma indústria particular, mas sim captar como as novas mídias afetam o relacionamento entre os maiores anunciantes brasileiros (independente de seus mercados de atuação), suas agências, seus consumidores e seus veículos de comunicação.

## **1.6 – Organização do Trabalho**

Com o propósito de buscar por respostas às questões levantadas pelo autor, o presente estudo está estruturado em cinco capítulos: Introdução, Contextualização e Revisão de Literatura, Método, Análise de Resultados e Conclusões.

Seguindo o presente capítulo, Introdução, em que o estudo, seu objetivo, sua relevância e sua delimitação são explicitados, o segundo capítulo desvenda o contexto atual da indústria da publicidade e a Revisão de Literatura pertinente ao tema. Portanto, estão contidos nesta seção um breve histórico da publicidade, uma análise sobre as ofertas de mídias emergentes e tradicionais e sobre as oportunidades e desafios característicos do ambiente de negócios atual da publicidade. Ainda neste capítulo, constam a descrição de

agências de publicidade sobre as novas mídias e o levantamento de novas tendências em comunicação, bem como o ferramental teórico utilizado para análise dos dados coletados. Encerrando o capítulo, a literatura é condensada numa Matriz de Amarração e nos Aspectos Teóricos utilizados pelo autor para guiar sua ida ao campo.

O terceiro capítulo, Método, tem o propósito de indicar o método de pesquisa utilizado, demonstrando ainda o tipo de pesquisa realizado, os critérios de seleção de entrevistados e o modo de coleta de dados e as limitações do estudo.

Dedicado à Análise dos Resultados, o quarto capítulo apresenta ao leitor o material coletado em campo pelo pesquisador, confrontando estas informações com a Contextualização e Revisão de Literatura propostas num processo que culmina no capítulo subsequente; Conclusões.

Sendo assim, a pesquisa chega ao seu último capítulo apontando ao leitor as respostas alcançadas para as perguntas propostas, evidenciando ainda limitações enfrentadas no decorrer do estudo. Complementam este capítulo as considerações finais do autor, as contribuições deixadas para acadêmicos e profissionais e, finalmente, oportunidades para pesquisas futuras.

## **2 – Contextualização e Revisão de Literatura**

### **2.1 – Breve História da Publicidade e da Ascensão do Subsídio**

#### **Cruzado entre Mídias, Consumidores e Anunciantes**

##### **2.1.1 – Origens**

A origem da publicidade é um conceito sobre o qual não há consenso histórico. Papiros egípcios foram encontrados contendo mensagens comerciais, assim como resquícios de material promocional político foram descobertos nas ruínas de Pompéia (TUNGATE, 2007). Na Idade Média, conforme as cidades cresciam sustentadas por uma população analfabeta, placas com símbolos tais como uma bota, uma ferradura ou um diamante anunciavam a presença no comércio local de um sapateiro, um ferreiro ou um joalheiro.

Promoções dos armazéns eram anunciadas através da figura dos “*town criers*”, homens que vagavam pela cidade gritando as ofertas presentes em seus estabelecimentos (ROTHENBERG, 2005).

Desta forma, pode-se considerar que a publicidade é tão antiga quanto a necessidade de se comercializar ofertas e a existência de meios para anunciá-las. Ainda assim, é inegável que a publicidade recebeu um impulso em seu desenvolvimento com a criação da prensa – invenção de 1447 amplamente creditada ao alemão Johannes Gutenberg. O surgimento desta tecnologia possibilitou o nascimento da imprensa, indústria cujo sistema de venda de espaço publicitário formaria as bases para o modelo de negócios da maioria dos veículos de comunicação em massa do presente (TUNGATE, 2007).

Com efeito, no início do século XVII, surgiram os primeiros jornais e com eles, os primeiros anúncios impressos. Théophraste Renaudot, médico e jornalista francês, contribuiu significativamente para o alastramento da publicidade neste período. Na posição de médico-real da corte de Louis XIII, Renaudot buscava por novos meios para auxiliar os necessitados parisienses a obter melhores condições de vida. Estas reflexões levaram Renaudot a criar o chamado *Bureau des Adresses et des Rencontres* (Escritório de Endereços, Correspondências e Reuniões), uma espécie de fórum voltado para o anúncio de vagas de trabalho e notícias em geral. Gradativamente, este local se tornou uma fonte fidedigna de informações para aqueles que buscavam e ofereciam emprego, para aqueles que compravam ou vendiam mercadorias, ou ainda para anúncios de caráter oficial. Devido à popularização do serviço, Renaudot criou em 1631 o primeiro jornal francês, chamado *La Gazette* (Figura 8). Periódico controlado e sustentado pelo Antigo Regime francês, o *La Gazette* funcionava como um indexador de ofertas postadas no *bureau des addresses et des rencontres*, onde qualquer cidadão poderia contribuir. Renaudot inventou, desta forma, os chamados “classificados” (TUNGATE, 2007).



Figura 8 – O La Gazette

### 2.1.2 – O surgimento do subsídio cruzado entre veículos, consumidores e anunciantes

Os primeiros jornais com receitas oriundas de vendas de anúncios surgiram a partir do século XVIII, através de precursores franceses e americanos. Pioneiros como *Pennsylvania Gazette in Philadelphia* (Figura 9), fundado em 1729 por Benjamin Franklin, *The Pennsylvania Packet & Daily Advertiser*, criado em 1784, e o francês *La Presse*, de 1836, são considerados alguns dos primeiros jornais a incluir anúncios pagos em suas páginas, o que os permitiu oferecer conteúdo a preços reduzidos; aumentando sua base de leitores e sua lucratividade (ROTHENBERG, 2005). Nascia, assim, o modelo de subsídio cruzado que alimentou a indústria de comunicação em massa por décadas até os dias de hoje: o preço do jornal para o leitor era parcialmente amortizado pela venda de espaço publicitário para anunciantes.



Figura 9 – Pennsylvania Gazette in Philadelphia

O subsídio cruzado favoreceu o amadurecimento da imprensa como meio de comunicação e veículo para anúncios. Assim, não tardaram a surgir as primeiras agências de publicidade. A agência de Volney B. Palmer, aberta em 1842 nos Estados Unidos, é considerada a primeira agência de publicidade da história. Sua atuação se limitava à corretagem dos espaços publicitários disponíveis nas publicações da época, sendo, portanto, mais orientada a atender os interesses dos veículos do que os dos anunciantes. De fato, a agência de Palmer, assim como as demais que surgiram na época, não tinha qualquer função criativa nem tampouco preocupação sobre a natureza do negócio do anunciante, se restringindo a agir como intermediário para obter comissões (ROTHENBERG, 2005; TUNGATE, 2007).

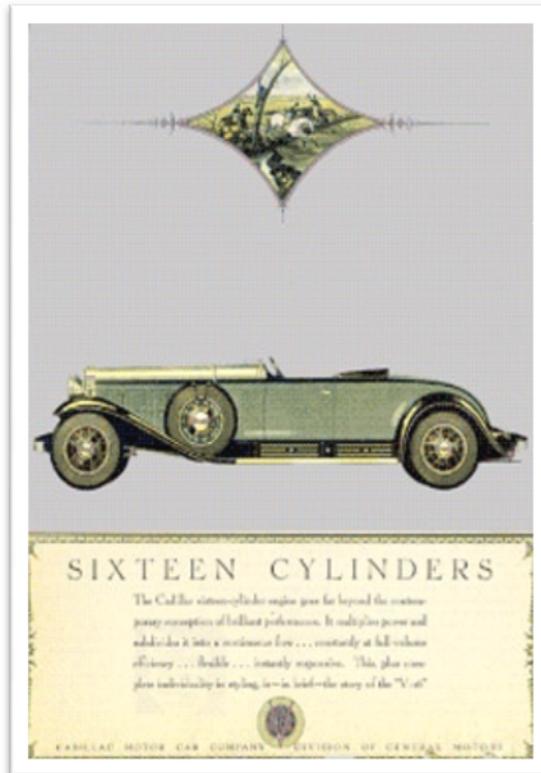
Este modelo carecia de regras e convenções claras, o que dificultava as transações entre anunciantes, agências e veículos. Assim, em 1870, Francis Wayland Ayer instituiu em sua agência N.W. Ayer & Son que a comissão sobre espaços publicitários vendidos seria fixada em 12.5%<sup>2</sup> do investimento do anunciante. Esta iniciativa trouxe mais transparência

<sup>2</sup> Segundo Tungate (2007), a comissão subiria até 15% no mercado americano nos dias atuais. No mercado brasileiro, o autor entende que a comissão de praxe corresponde a 20% do investimento em mídia do anunciante.

para o mercado e impulsionou a popularização da publicidade no começo do século XIX (ROTHENBERG, 2005; TUNGATE, 2007).

No início do século XX, o aumento da urbanização e o surgimento da classe-média como reflexo da Revolução Industrial também fortaleceram o crescimento da indústria da publicidade. Em 1908, ao reconhecer que o mercado de alto poder aquisitivo para automóveis estava saturado, Henry Ford põe em prática o conceito de produção em massa criando a linha de montagem de seu modelo T. Em 1927, Ford já havia conseguido reduzir o preço final de seu carro popular para US\$290, permitindo que virtualmente todo americano médio possuísse um carro em sua garagem. Em paralelo, seu rival, Alfred Sloan Jr., da General Motors, havia percebido que a sobrevivência da indústria de automóveis dependia de uma mudança aguda no comportamento dos consumidores: o carro deveria ser transformado de um meio de transporte barato para um símbolo de status, um ícone que pudesse ser atualizado periodicamente para indicar ascensão social.

Para tanto, Sloan criou o conceito de “Obsolescência Programada”, baseado em mudanças estéticas nos modelos para oferecer um “carro para todos os bolsos e situações”. Assim, Sloan encorajava seus consumidores a trocarem seus automóveis continuamente para acompanhar sua progressão pessoal. O triunfo do “Sloanismo” sobre o “Fordismo” (as vendas da Chevrolet ultrapassaram as da Ford em 1927, situação que se mantém até hoje) forneceu indícios que nem sempre o produto mais barato ou mais moderno é o campeão de vendas. Na verdade, o sucesso do conceito de “Obsolescência Programada” demonstra que o desempenho em vendas é também relacionado à percepção de marca, status, diferenciação pessoal e mesmo atributos artificiais e superficiais. Assim, muitas organizações da época buscaram fortalecer o investimento em suas marcas e no entendimento das percepções do cliente, posto que o mercado percebera que produtos têm ciclos de vida, enquanto marcas, se bem manejadas, podem resistir ao tempo. Como resultado, a publicidade ganhou espaço como a ferramenta ideal para materializar as marcas e atributos em produtos, fortalecendo o mercado publicitário como um todo (Figura 10) (ROTHENBERG, 2005).



**Figura 10 – Anúncio de 1930 da Cadillac, marca aspiracional da GM e exemplo da estratégia de Alfred Sloan**

Outro fator que incitou o crescimento da indústria da publicidade foi o surgimento do rádio como meio de comunicação de massa. De 1920 até 22, nenhuma das mais de 400 estações de rádio abertas dos Estados Unidos transmitia qualquer tipo de publicidade. Na verdade, o único propósito para se produzir conteúdo para o rádio naqueles dias era criar um estímulo para se vender aparelhos de rádio para o público, posto que até a Primeira Guerra Mundial esta tecnologia era de uso exclusivo militar. Todavia, em 1922, a AT&T iniciou a comercialização de sua programação para qualquer um que desejasse patrocinar programas, trazendo para o rádio o modelo de subsídio cruzado que fizera sucesso nos jornais e revistas impressos (DONATON, 2004; ROTHENBERG, 2005).

O patrocínio de programas de rádio se tornou algo comum na época, consistindo numa breve menção do nome do anunciante no início e no final da atração. Contudo, os proprietários das estações de rádio perceberam que podiam aumentar a rentabilidade de seu negócio vendendo pequenas cotas de tempo de sua programação ao invés de comercializar uma única cota de patrocínio por show. Surgia no rádio, desta forma, o modelo de interrupções comerciais na programação.

Conforme o modelo de patrocínio único de programas perdia espaço para o sistema de múltiplas interrupções comerciais, a opinião pública americana e europeia se exaltava sobre uma polêmica: o espectro de rádio poderia ser comercializado ou deveria ser considerado um bem-comum sem fins lucrativos? Enquanto na Europa esta última abordagem predominava – o que é evidenciado pela compra da BBC pelo governo britânico em 1927 – nos Estados Unidos o enfoque capitalista prevaleceu, fazendo com que interrupções comerciais se tornassem algo corriqueiro na programação; num modelo que se estenderia até as redes de TV nas décadas futuras (ROTHENBERG, 2005). Os comerciais de rádio, assim, tornaram-se populares entre as organizações anunciantes da época, que percebiam efeitos imediatos em suas vendas.

### **2.1.3 - A publicidade busca legitimidade: *Scientific Advertising e Unique Selling Proposition***

Todavia, se os resultados da publicidade eram claros, não se sabia ao certo como exatamente ela influenciava os consumidores (ROTHENBERG, 2005). Não havia um consenso sobre como a publicidade funcionava. A célebre frase de John Wanamaker traduz bem a dificuldade de avaliar a rentabilidade da publicidade, problema que para muitos persiste até hoje:

*“I know I waste half the money I spend on advertising, The problem is, I don't know which half.”*

Para reagir contra esta crescente desconfiança dos anunciantes, as agências de publicidade iniciaram uma busca por legitimidade. A maior parte das agências da época procurou oferecer mais serviços para seus clientes (como Relações Públicas), numa tentativa de agregar valor para sua oferta. Além disso, muitos profissionais tentavam “explicar” os mecanismos da publicidade através de teorias próprias, assumindo diversos conceitos da psicologia em seu discurso com a finalidade de emprestar um caráter mais científico a sua atividade.

David Ogilvy, por exemplo, defendia que a “personalidade da marca” era a grande responsável por atrair consumidores, em detrimento de qualquer diferenciação efetiva entre

produtos. Rosser Reeves, competidor de Ogilvy, divergia. Para ele, a publicidade bem feita dependia da repetição constante de uma USP, ou “*Unique Selling Proposition*”. Segundo o conceito de USP, de Reeves, “inserir a mensagem nas mentes do maior número concebível de pessoas pelo menor custo possível” formava a base da publicidade.

Em paralelo, as primeiras iniciativas voltadas para se estabelecer métricas de desempenho de publicidade – como a pesquisa de opinião e a pesquisa de marketing – também surgiram no início do século XX. “*Scientific Advertising*”, escrito por Claude Hopkins e publicado em 1923, defendia que toda campanha publicitária deve ter mecanismos para a aferição de seus resultados, apresentando como exemplo cupons de descontos que, ao serem apresentados, indicavam o apelo dos anúncios nos quais estavam anexados. Desta forma, admite-se que o “*Scientific Advertising*” de Hopkins seja um dos primeiros conceitos dedicados a estabelecer métricas dedicadas a campanhas publicitárias. J.W. Thompson inovou em 1921 ao contratar os serviços de John Watson, psicólogo fundador da escola *Behaviorista* de Psicologia, para desenvolver seu departamento de pesquisa de mercado. E em 1932, os serviços de análise estatística do Instituto Gallup foram contratados pela Young & Rubicam para executar pesquisas de mídia; em parceria que duraria cerca de 15 anos e estimularia iniciativas semelhantes de concorrentes. A indústria da publicidade, assim, lutava para obter reconhecimento e legitimidade junto aos anunciantes (ROTHENBERG, 2005; TUNGATE, 2007).

#### **2.1.4 – A chegada da TV e o fortalecimento das mídias de massa**

Com o fim da Segunda Guerra, o mundo ocidental experimentava um período de reconstrução no continente europeu e euforia na América do Norte. O fim do “esforço de guerra” estimulou a produção de bens de consumo e, conseqüentemente, a publicidade. Concomitantemente, os primeiros modelos de TV preto-e-branco chegavam ao mercado pelas mãos da RCA. A popularização desta tecnologia formava um novo meio de comunicação em massa que se mostraria poderosíssimo para agências de publicidade, o que, por sua vez, reforçaria seu prestígio junto aos anunciantes. Realmente, enquanto a chegada da TV nos EUA significou a queda da audiência do rádio e do cinema no início da década de 50, diversos anunciantes se beneficiaram com a nova mídia, como a Hazel Bishop Lipstick. Ao expor sua marca na TV, a Hazel Bishop experimentou um crescimento de vendas anual de

US\$ 50.000 para US\$ 4.5 milhões em apenas dois anos. A publicidade e o subsídio cruzado chegavam à TV e mostravam todo o seu potencial (ROTHENBERG, 2005).

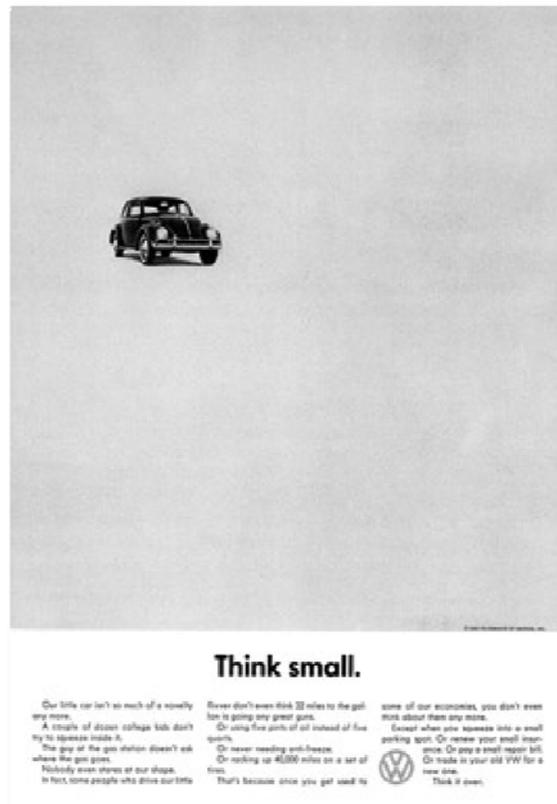
Assim como o rádio em seu início, os programas da TV nasceram sustentados por um patrocínio único, normalmente ostentado como nome do show; como o “*Texaco Star Theater*”. Contudo, em meados da década de 50, a DuMont Television Network replicou em sua grade o modelo de venda de espaço publicitário para múltiplos anunciantes que já vinha se consolidando no rádio; o que viria a se tornar um padrão em todas as redes de TV. Admitese que diversos fatores estimularam a transição de um formato de um único patrocinador de títulos para vários patrocinadores que é usual nos dias de hoje. Enquanto os primeiros programas de TV eram normalmente transmitidos ao vivo de Nova York, gradativamente os mesmos passaram a ser filmados em estúdios de Hollywood, elevando os custos de produção. Como consequência, o investimento para um único patrocinador sustentar um programa se tornou muito elevado, forçando a partilha do espaço publicitário por vários anunciantes, diluindo custos de produção e reduzindo riscos.

Além disso, vender o espaço publicitário para múltiplos anunciantes também tirava destes a posição de “donos dos shows”, retornando o comando da programação para as próprias redes de TV. Escândalos envolvendo programas de perguntas e respostas cujos resultados eram manipulados pelos patrocinadores<sup>3</sup> também favoreceram o fim do patrocínio único. Dividir o espaço publicitário entre vários anunciantes era, portanto, mais uma forma de recuperar poder e credibilidade da mídia perante o público e o mercado (DONATON, 2004).

A chegada dos anos 60 teve impacto profundo na publicidade, especialmente pela ascensão da chamada “contra-cultura”. Influenciada pelo ambiente contestador da época, a publicidade se afastava da racionalização que buscou nas décadas passadas para tentar se definir como uma forma de arte. Assim, a repetição incansável da “*Unique Selling Proposition*” de Reeves deu lugar à criação de anúncios irreverentes, criativos e, acima de tudo, inesperados, posto que acreditava-se que, desta forma, as mensagens teriam maior apelo junto ao consumidor. Campanhas consideradas clássicas pelo meio publicitário nasceram neste período, como a “*Think Small*”, encomendada pela Volkswagen e criada por William Bernbach (Figura 11).

---

<sup>3</sup> O caso mais famoso foi a fraude envolvendo o programa *The US\$ 64.000 Question*, patrocinado pela Revlon; empresa que na época buscava recuperar a liderança de mercado perdida para a Hazel Bishop (Rothenberg, 2005).



**Figura 11 – Anúncio da Campanha “Think Small”**

Nos anos 70, a chegada da crise do petróleo desestabiliza a economia mundial. Num ambiente menos tolerante, muitas empresas se vêem forçadas a cortar custos, o que reduziu a verba destinada à publicidade, restringiu o espaço da criatividade sem compromissos e elevou a pressão por resultados em todos os investimentos em comunicação. Muitas empresas de atuação mundial passam a investir em campanhas globais, adaptando os mesmos anúncios para diversos mercados para reduzir os custos de produção.

Refletindo o período de austeridade nos gastos, as próprias agências de publicidade procuravam formas de obter ganhos de escala para reduzir o preço de seus serviços para seus clientes, por sua vez cada vez mais pressionados por resultados. Desta forma, para crescer rapidamente e atender a demanda do mercado, várias agências de publicidade iniciaram uma onda de fusões e aquisições, das quais o surgimento do OmniCom Group (união das agências BBDO, Needham Harper & Steers e Doyle Dane) foi o mais proeminente (ROTHENBERG, 2005).

A recessão que pairava sobre o mundo até a década de 80 reanimou antigos questionamentos sobre a eficiência da publicidade e estimulou o surgimento de novas indagações. Na berlinda, o modelo de negócio das agências de publicidade que as premiava com 20% do investimento aplicado pelos anunciantes em veículos de comunicação; independentemente do resultado obtido. Naturalmente, num ambiente de grande competitividade e similaridade de ofertas no qual a maioria dos anunciantes se via inserido, a falta de comprometimento com resultados levantava suspeitas de conflitos de interesse e dúvidas sobre o real valor entregue pelas agências de publicidade. Em paralelo, as chamadas mídias tradicionais davam seus primeiros sinais de enfraquecimento. Ao longo da década de 80, o número de espectadores do *prime-time* das redes de TV aberta norte-americanas caiu cerca de 27%. Ademais, conforme as verbas publicitárias ficavam mais restritas, a necessidade por sistemas de aferição de resultados mais eficientes aumentava, o que comprometia o próprio uso dos “pontos de audiência” como métrica de performance para veículos e, conseqüentemente, para agências (DONATON, 2004; ROTHENBERG, 2005).

Todavia, o surgimento de novas mídias de massa nas décadas de 80 e 90 apresentou aos anunciantes outras formas de se comunicar com seus clientes; mais segmentadas e eficientes. A TV a Cabo e Via Satélite ofereciam a empresas e clientes canais especializados nos mais variados temas, como a CNN, a ShopTV e a MTV. Ainda que estes veículos continuassem entregando audiência para os anunciantes, esta audiência era segmentada e interessada. Este novo formato de mídia amenizou temporariamente as críticas feitas à publicidade, resguardando o modelo de subsídio cruzado entre agências de publicidade, veículos e anunciantes (DONATON, 2004; ROTHENBERG, 2005).

### **2.1.5 – O surgimento de novas mídias**

A década de 90 testemunhou o nascimento de tecnologias capazes de reconfigurar o modelo de negócios da indústria da publicidade. O surgimento do DVR, em 1999, permitia a gravação de programas para consumo posterior e o descarte de comerciais. A popularização desta tecnologia trouxe graves questionamentos relativos à eficiência da TV como canal para anúncios, à medida que agências de publicidade e veículos não podiam mais garantir a audiência de um comercial.

Em paralelo, a criação dos *browsers* de internet permitiu que a *World Wide Web*, antes reduto de acadêmicos, se tornasse mais uma mídia à disposição dos anunciantes. Aplicativos como o *Mosaic*, publicado em 1993, permitiam a utilização de uma interface gráfica para navegar pelo conteúdo presente na WWW (Figura 12). Rapidamente, novos formatos publicitários como *banners* começaram a surgir, embora suas métricas de desempenho ainda se assemelhassem às utilizadas em redes de TV<sup>4</sup>. Com o desenvolvimento de computadores mais potentes e redes de alta velocidade, a WWW passou a ostentar para os consumidores não apenas imagens, mas vídeos, sons e interatividade; resultando na miríade de formatos publicitários que hoje proliferam na chamada “Grande Rede”. Para os anunciantes, a interatividade e conectividade da Internet se traduziam na capacidade de obter métricas mais acuradas de performance de campanhas, avaliando a atenção de consumidores ao invés da audiência de espectadores (DONATON, 2004; ROTHENBERG, 2005).

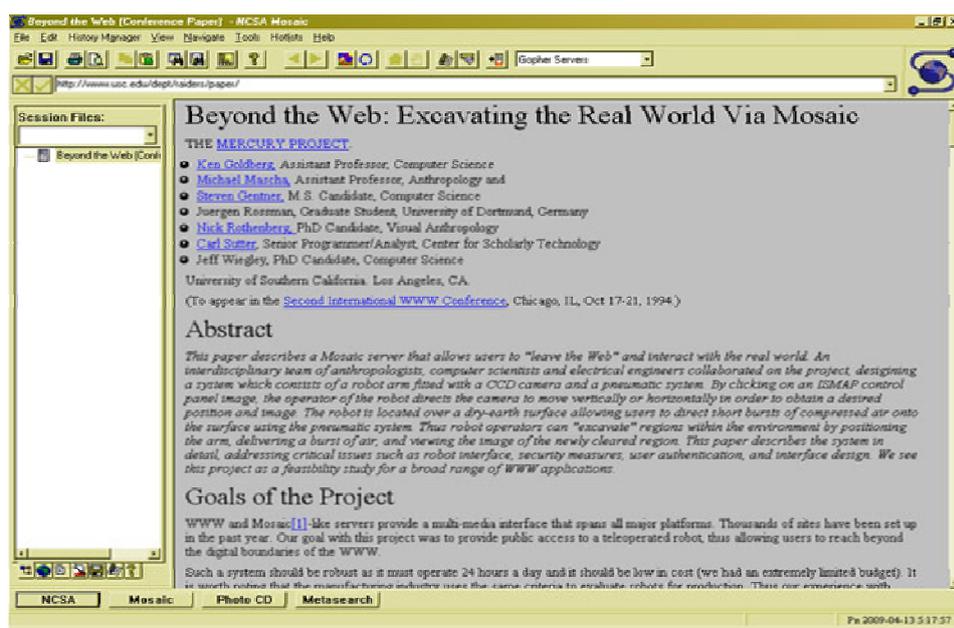


Figura 12 – O Mosaic, primeiro navegador para a World Wide Web

De fato, se a publicidade e as mídias de massa já sofriam questionamentos há tempos, a ascensão do DVR e da WWW despertaram o mercado para uma nova realidade: o controle sobre o consumo de conteúdo havia passado para as mãos dos consumidores, logo, novos meios de comunicação e novas métricas de resultado se fizeram necessários. No cenário atual, consumidores cada vez mais seletivos tendem a assistir apenas ao que é relevante para eles,

<sup>4</sup> O CPM (Custo por mil) foi uma das primeiras métricas destinadas à avaliação e precificação de espaços publicitários em web. Ao avaliar apenas a exibição de um anúncio e ignorar se o mesmo sofreu alguma interação, sua proposta se assemelha à audiência utilizada nas redes de TV e rádio.

bloqueando a chegada de qualquer mensagem publicitária que não seja pertinente; fortalecendo formatos não-intrusivos, interativos e personalizados e enfraquecendo mensagens genéricas, impessoais e não solicitadas. Concomitantemente, novas mídias oferecem meios para monitoramento de campanhas publicitárias sem precedentes (DONATON, 2004).

Assim, quase um século depois de Claude Hopkins escrever “*Scientific Advertising*”, tecnologias como telefones celulares, browsers de internet e DVR’s oferecem meios poderosos de personalizar mensagens e medir com precisão os resultados de cada anúncio, cada formato e cada veículo que compõem uma campanha. Ironicamente, ao permitir que os consumidores descartem anúncios, estas mesmas tecnologias põem em risco o modelo de subsídio cruzado que estimulou o crescimento de anunciantes, veículos e agências de publicidade ao longo do século XX. De fato, se a compra de espaço publicitário já não significa que o consumidor será impactado, as razões que levam um anunciante a investir em publicidade se tornam cada vez menos claras. Numa realidade onde consumidores são capazes de programar seu próprio “horário nobre” e ignorar anúncios, a repetição incansável da *Unique Selling Proposition* de Rosser Reeves e a medição de índices de audiência não agregam valor nem para consumidores, nem para anunciantes (ROTHENBERG, 2005).

Neste cenário carente de métricas que justifiquem os altos investimentos alocados em mídias de massa, o real valor entregue por agências de publicidade e veículos para anunciantes é alvo de intenso questionamento. Admite-se que, posto que a audiência não é mais representativa do impacto de um anúncio, gradativamente a publicidade passará a buscar a atenção do consumidor (SNYDER-DUCH, 2001). Para tanto, a publicidade deve entregar mensagens que não apenas comuniquem, mais agreguem valor à experiência do consumidor, fazendo com que o anunciante deixe de ser um intruso para se tornar um convidado (DONATON, 2004).

## **2.2 – Origens da Publicidade Brasileira**

Admite-se que a história da publicidade brasileira iniciou-se há aproximadamente 200 anos, com a fundação da Gazeta do Rio de Janeiro em 1808. Ao longo do século XIX, a

publicidade brasileira apresentava formato semelhante aos atuais classificados, como é evidenciado abaixo no que é considerado um dos primeiros anúncios de nossa história (CARRASCOZA, 1999):

*“Quem quiser comprar uma morada de casas de sobrado com frente para Santa Rita, fale com Joaquina da Silva, que mora nas mesmas casas...”*

Com a chegada do século XX, a publicidade brasileira assume uma maior profissionalização. Se anteriormente a mídia impressa era dominada pelos jornais de forte apelo político, a virada do século testemunha a chegada das primeiras revistas. Estas novas publicações ofereciam uma leitura mais leve, cujo entretenimento era produzido através de crônicas, charges e sonetos (Figura 13). Devido à sua periodicidade semanal e às ilustrações e cores que ostentavam, estas publicações carregavam consigo elevados custos de produção; cobertos através da venda de espaço publicitário (RAMOS & MARCONDES, 1996). Desta forma, os primeiros anúncios em revista se aproveitavam do talento de jornalistas, poetas, ilustradores e chargistas contratados da própria publicação para a elaboração da redação e da arte dos anúncios de então (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990). Em suma, artistas plásticos funcionavam como os diretores de arte de hoje, enquanto poetas como Olavo Bilac atuavam como redatores publicitários conferindo rima e ritmo à publicidade da época. Em 1918, por exemplo, segundo Nelson Cadena em seu artigo *Uma epopéia na propaganda* (2006), Bastos Tigre compôs numa de suas campanhas uma paródia do poema épico *Os Lusíadas* de Luís de Camões. A campanha, dedicada ao Xarope Bromil, foi intitulada de *Bromilíadas* e constava de 1.102 estrofes contendo 8.816 versos decassílabos, com estrofação sempre na oitava rima.



**Figura 13 – Revista Fon-fon do início do século XX**

Conforme o mercado publicitário se profissionalizava e crescia, a figura do corretor de anúncios, o responsável pela venda de espaço publicitário de jornais e revistas, formalizou-se, e seus representantes abriram pequenos escritórios que, eventualmente, formariam as primeiras agências brasileiras. Assim, em maio de 1914, Jocelyn Bennaton e João Castaldi fundam em São Paulo a primeira agência nacional, batizada de “A Eclética”. Pioneira da publicidade brasileira, em 40 anos de atividade a Eclética foi responsável pelas contas mais importantes de sua época, como Sabonetes Lux, Texaco e Ford (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990; RAMOS & MARCONDES, 1996).

A partir da década de 20, a inserção da indústria automobilística no país e a Semana de Arte Moderna de 1922 acentuam o movimento de profissionalização da publicidade brasileira. Assim, como reflexo, a General Motors do Brasil monta em 1926 sua Divisão de Propaganda, fato inédito para a época. Municuada de orçamento anual generoso, a Divisão de Propaganda da GM foi responsável pelas primeiras grandes campanhas nacionais, contemplando várias cidades com cartazes, *outdoors*, malas-diretas e anúncios em jornais e revistas; além de promover suntuosas edições do Salão do Automóvel (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990). Entretanto, no ano de 1929 a Divisão de Propaganda da GM encerra suas atividades, as quais passam para a responsabilidade da americana J.W. Thompson; marcando

a chegada das agências estrangeiras no Brasil. Apesar disso, os profissionais envolvidos no findo departamento foram recontratados pela própria J. W. Thompson e pela concorrente também estadunidense N. W. Ayer & Son, contribuindo com suas experiências locais para o estabelecimento das agências estrangeiras (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990; RAMOS & MARCONDES, 1996).

Os anos 30, embora instáveis politicamente, foram prolíficos para a publicidade brasileira. A crise financeira de 1929 enfraquecera a exportação nacional de café, o que, por sua vez, fragilizou a política do Café-com-Leite que alternava o poder no país entre São Paulo e Minas Gerais. Neste momento, Getúlio Vargas ascende ao poder instituindo uma ditadura e, conseqüentemente, a censura. Ainda que um governo totalitário pudesse representar grave ameaça a qualquer negócio baseado em comunicação, o mercado publicitário dava indícios de manutenção de seu crescimento, o que é sugerido pela entrada de mais agências estrangeiras no país. Assim, em 1935, chega em solo nacional a McCann-Erickson; em 1937 foi a vez da Lintas aportar no Brasil e, em 1939, chegava a Grant Advertising. Em paralelo, surgiram também nesta época proeminentes agências genuinamente brasileiras, como a Bastos Tigre, controlada pelo próprio e a Standard, fundada por Cícero Leuenroth (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990).

Além disso, a chegada de uma nova tecnologia ampliava consideravelmente o alcance da publicidade brasileira: o Rádio. Nos anos 30, muitos bens de consumo não duráveis produzidos em larga escala, como alimentos, fumo e bebidas, já eram produzidos no Brasil e ocupavam anúncios em jornais e revistas. Todavia, estas publicações limitavam o público-alvo dos anúncios, visto que grande parte dos consumidores brasileiros não era letrada. Sendo assim, o rádio se consolida na cena da publicidade brasileira como um veículo de massa de fato, capaz de atingir mesmo aqueles consumidores privados do prazer da leitura, que, certamente, constituíam parcela significativa da população brasileira. Assim, ao longo da década de 30, 10% da programação de uma emissora de rádio era constituído de propaganda.

Ciente do potencial de mobilização do novo veículo de massa, o Governo de Vargas utiliza o rádio como principal mídia de sua propaganda política nacional, o que motivou a criação do Departamento Oficial de Publicidade, embrião do poderoso Departamento de Imprensa e Propaganda. Como resposta à iniciativa do regime totalitário, em 1937 grandes

nomes da Indústria da Comunicação Brasileira, como Roberto Marinho e Assis Chateaubriand fundaram a ABP – Associação Brasileira de Propaganda. Criada com o intuito de gerar representatividade para a indústria da publicidade brasileira perante as ameaças contra a liberdade de expressão da época, a ABP foi a primeira associação publicitária do país e está em atividade até hoje (RAMOS & MARCONDES, 1996).

De fato, o início do século XX foi um momento marcante para a publicidade brasileira no que se refere à sua maturidade e profissionalização. O surgimento de uma mídia de massa, o aparecimento dos programas patrocinados (como o “Repórter Esso: O Primeiro a Dar as Últimas”), a crescente utilização de fotografias nos periódicos, as primeiras pesquisas de mercado e a introdução de departamentos de *marketing* pelos clientes contribuíram de forma significativa para a consolidação do mercado como um todo (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990).

A Segunda Guerra Mundial ecoou fortemente na publicidade brasileira, gerando uma queda acentuada na veiculação de anúncios no início da década de 40. Entretanto, o pós-guerra se mostrou um período extremamente favorável para o ramo, impulsionado especialmente pela aceleração da industrialização e urbanização brasileira, pelo crescimento da classe média e por um otimismo generalizado estimulado pelo *american dream* veiculado nos cinemas. Naturalmente, o aquecimento da economia e o aumento da produção industrial promoveram tanto a oferta como a demanda de produtos de consumo, o que forma um cenário ideal para a expansão e amadurecimento do mercado publicitário. Conseqüentemente, o profissionalismo e a qualidade das mídias, dos equipamentos gráficos e da linguagem de publicidade foram substancialmente aperfeiçoados (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990; RAMOS & MARCONDES, 1996).

Além disso, a década de 40 se notabiliza como o período em que o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) foi fundado. Em 1942, O IBOPE foi criado pelo radialista Auricélio Penteado, proprietário da Rádio Kosmos de São Paulo. Sua iniciativa foi fruto de um aprendizado obtido nos Estados Unidos junto a George Gallup, fundador do American Institute of Public Opinion, para saber como andava a audiência de sua emissora. Até os dias de hoje, o IBOPE mantém um sólido posicionamento como referência em pesquisas de opinião no Brasil.

Na década seguinte a TV chegaria ao Brasil. Em 18 de setembro de 1950, Assis Chateaubriand, então proprietário do grupo de comunicação mais influente da época no Brasil, o Diários Associados, funda a TV Tupi; primeira emissora de televisão brasileira. Apesar de ser uma mídia inovadora, posto que conjugava de forma inédita imagem e som, sua adoção como veículo de massa se consolidou lentamente ao longo dos anos 50 em virtude do alto preço da televisão para o consumidor final (RAMOS & MARCONDES, 1996). Devido ao seu pioneirismo, a produção de anúncios para TV da época era artesanal e consistia basicamente na adaptação de peças veiculadas no rádio. Enquanto isso, os “Cinquenta Anos em Cinco” de Juscelino Kubitshek promoveram ainda mais a industrialização brasileira, processo fortemente baseado no estímulo à instalação de fábricas estrangeiras de automóveis e eletrodomésticos em solo nacional. A localização destas plantas no estado de São Paulo impulsionou o mercado publicitário paulista, criando um novo pólo de publicidade no país como contraponto à ex-capital federal (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990). Assim, a partir dos anos 1950, o Brasil começou a produzir bens de consumo duráveis que eram anunciados com a frase “fabricado no Brasil”.

Neste período verificaram-se também os primeiros esforços de regulamentação da atividade publicitária no Brasil. Em 1951, a Escola Superior de Propaganda é fundada em São Paulo, e, em 1957, realizou-se no Rio de Janeiro o Iº Congresso Brasileiro de Propaganda, onde as primeiras métricas de audiência, normas de publicidade e códigos de ética foram esboçados (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990; RAMOS & MARCONDES, 1996).

A partir da década de 60, um mercado consumidor mais crítico e politizado demandava uma publicidade mais alinhada com a cultura local, o que impulsionou as agências brasileiras de destaque, como a Norton e a Denison; em detrimento das concorrentes estrangeiras. De fato, as agências brasileiras absorveram muitas das técnicas de comunicação e marketing das concorrentes do exterior, combinando este conhecimento técnico com o conhecimento tácito da realidade brasileira; produzindo, desta forma, campanhas de maior apelo para o consumidor local (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990). Em paralelo, ocorreu um fenômeno que acentuou ainda mais a rivalidade no mercado publicitário:

o surgimento de pequenas agências, muitas vezes constituídas de equipes pouco numerosas e muito criativas, das quais destacou-se a DPZ (RAMOS & MARCONDES, 1996).

O sucesso destas pequenas empresas demonstrava como a estrutura organizacional das agências de publicidade estava se modificando. A maior integração entre os setores de redação e de arte refletiam a valorização do pessoal de criação em detrimento dos profissionais de atendimento. Especula-se que, de forma geral, a década de 60 foi um momento em que a criatividade tornou-se o fator mais nobre da publicidade, o que foi refletido nas campanhas da época, cujos argumentos de venda tendiam mais para o emocional e menos para o racional. Os anunciantes da época, por sua vez, desenvolveram seus departamentos de marketing, aumentando a demanda por especialistas em publicidade e comunicação e estimulando a rotatividade destes profissionais entre veículos, agências e departamentos internos de anunciantes (RAMOS & MARCONDES, 1996).

A despeito da valorização do emocional contra o racional na criação publicitária, o mercado como um todo buscava legitimidade, o que é sugerido pela criação do Instituto Verificador de Circulação (IVC) em 1962. O IVC tinha como objetivo distribuir informações sobre a circulação de jornais e revistas e sobre seus respectivos públicos, alinhando-se com a crescente demanda de agências, veículos e anunciantes por informações precisas para direcionar suas ações de comunicação. Até hoje, os dados divulgados pelo IVC servem de base para a escolha de veículos impressos por parte de agências e anunciantes (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990).

Os conturbados anos 70 mostraram-se generosos para a publicidade do Brasil. O recrudescimento da ditadura, do qual o AI5 foi o grande estopim, ceifara diversos direitos civis da população brasileira. A censura era algo presente em qualquer meio de comunicação, o que, eventualmente, influenciava a criação das agências na época. Com efeito, a severa ditadura brasileira estimulou a fundação do Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (CONAR), encarregado de fazer valer o Código Brasileiro de Auto-Regulamentação Publicitária. A criação do Conar em 1979 foi iniciativa de um conjunto expressivo de publicitários, em reação à ameaça de instituição, pelo governo federal, de um departamento dedicado ao monitoramento e censura prévia da publicidade (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990).

Por outro lado, o período também ficou conhecido pelo chamado “milagre econômico”, que possibilitou o surgimento de grandes mudanças no cenário da publicidade. O momento de bonança econômica permitiu o acesso massificado da população aos aparelhos de TV, cuja programação agora era exibida em rede nacional, colorida, via satélite, permitindo que muitos anúncios fossem veiculados simultaneamente em diferentes regiões. Sendo assim, finalmente a TV mostrava o seu potencial para agências, anunciantes e para o governo; que tornar-se-ia um dos grandes compradores de propaganda do período. Não obstante, ao elevar o potencial de consumo da população, o “Milagre” também estimulou o surgimento e crescimento das cadeias de supermercado; que se transformariam num dos maiores anunciantes do país, posição que ocupam até os dias de hoje.

Neste período a publicidade brasileira começa a brilhar internacionalmente. A criatividade e alto padrão de qualidade dos anúncios brasileiros garantem aos publicitários locais convites e prêmios em festivais internacionais. Desta forma, houve mais um período de valorização do trabalho genuinamente brasileiro, o que promoveu o desenvolvimento agudo das agências brasileiras em detrimento das firmas de origem estrangeira. Como reflexo, houve mais uma onda de compras, joint-ventures e aberturas de filiais envolvendo empresas estrangeiras. Assim, por exemplo, em 1975 a Leo Burnett adquire o controle acionário da CIN e em 1973 a Young & Rubicam chega ao Brasil (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990).

Chega a “Década Perdida” e, com ela, um longo período difícil para as agências de publicidade. Nos anos 80, a estagnação da economia, consequência da alta inflação, de sucessivas crises e do aumento da carga tributária, comprometeu a disposição de anunciantes em investir em publicidade. Como reflexo, as agências de publicidade tiveram seus resultados influenciados negativamente, levando a uma onda de demissões. Pressionado pela escassez de recursos, o mercado acelera seu amadurecimento e inicia um movimento de busca por resultados concretos em cada campanha publicitária. Em paralelo, o regime militar começa a assumir uma postura mais branda, abdicando da censura, devolvendo as liberdades civis e políticas e permitindo eleições para a assembléia constituinte e presidência da república (CASTELO BRANCO, MARTENSEN, & REIS, 1990). Do ponto de vista tecnológico, chegava ao mercado americano uma nova plataforma que modificaria radicalmente o processo

produtivo das agências de publicidade no Brasil: o *Apple Macintosh* e o conceito de *Desktop Publishing*.

Na década seguinte, o Brasil experimenta profundas mudanças sociais e econômicas. A democracia já é uma realidade, há a abertura da maioria dos mercados para competidores estrangeiros e nasce uma moeda forte; fatores que, conjugados, permitiram a ascensão de um consumidor mais exigente e crítico. Em face destas mudanças, o mercado brasileiro de forma geral foi obrigado a se adaptar: o peso do terceiro setor na economia cresceu substancialmente, as indústrias buscavam formas de se equiparar aos concorrentes do exterior e o comércio varejista investiu pesadamente em modernização. Dado a intensa competitividade do período, houve uma tendência global de concentração de firmas, movimento experimentado também no mercado nacional de publicidade. Assim, a publicidade brasileira atravessou mais um período de fusões e compras de empresas locais por estrangeiras, o que é evidenciado pela união da brasileira Almap com a BBDO americana e a chegada do conglomerado Omnicom através da joint-venture entre sua subsidiária DDB e a paulista DPZ. Desta forma, admite-se que os anos 90 foram um período de intensa desnacionalização das empresas brasileiras na área de comunicação, que passaram a pertencer a grupos multinacionais ou ser afiliadas a eles, num processo alinhado à crescente globalização (GRACIOSO & PENTEADO, 2001).

Concomitantemente, a criação digital de anúncios ampliava consideravelmente a capacidade criativa e produtiva das agências. A plataforma Macintosh se popularizou como a melhor alternativa de computação para edição gráfica, fato reforçado pelo lançamento do Software de edição de imagens Photoshop pela Adobe Systems para Mac OS em 1990. Além disso, a internet, rede de computadores cuja origem remonta a experimentos militares da década de 60, finalmente atingiu massa crítica de usuários com navegadores – como o Netscape e o Mosaic – que permitiam a criação e visualização de sites com interfaces gráficas atraentes. Desta forma, a internet surgia como mais uma mídia à disposição dos publicitários, embora sua linguagem e métrica de sucesso não estejam bem definidas até os dias de hoje (GRACIOSO & PENTEADO, 2001; SHEN, 2002; COOK, 2007; UNERMAN, 2008). Surge também uma nova mídia, a TV por assinatura, capaz de oferecer centenas de canais com temáticas específicas para uma massa de consumidores ávida por entretenimento segmentado.

A década atual representa um enorme desafio para as agências de publicidade brasileiras. Conforme descrito por Friedman (2005), a “planificação” do mundo faz com que muitos dos desafios enfrentados por anunciantes e agências de publicidade estrangeiras sejam percebidos também no mercado brasileiro. Assim, fenômenos como a proliferação de mídias, a fragmentação da audiência (COURT, GORDON, & PERREY, 2005) e o surgimento de consumidores capazes de assistir diversas mídias simultaneamente (RANGASWAMY & VAN BRUGGEN, 2005) já apresentam seus efeitos no Brasil. Ademais, novas formas de consumir entretenimento – como a internet e o ainda incipiente no mercado brasileiro DVR – deslocam o controle da programação dos emissores para os espectadores, que se utilizam disso para “pular” ou mesmo impedir a exibição de anúncios. Ao se conjugar todos estes fatores, configura-se um cenário estranho para os anunciantes e agências de publicidade brasileiros, onde a audiência de um anúncio não é mais sinônimo de sucesso. O êxito neste cenário de consumidores multi-tarefa, ávidos por customização e capazes de filtrar as informações que chegam até eles, será daqueles capazes de obter mais do que a audiência. Será daqueles capazes de conquistar a atenção dos consumidores (DONATON, 2004).

### 2.3 – As Novas Mídias e Tecnologias

A história da publicidade demonstrada na seção anterior enriquece o presente estudo ao explicar alguns dos desafios que moldaram esta indústria ao mesmo tempo em que apresenta referências de comparação com o momento atual. Ainda assim, para se compreender os impactos das novas mídias na publicidade é essencial obter uma visão apurada destas e das tecnologias que as tornaram possíveis. Desta forma, as oportunidades e ameaças que as novas mídias representam para anunciantes, veículos e agências de publicidade se tornam mais claras; o que é o objetivo deste trecho da dissertação.

A palavra tecnologia tem suas origens no grego “*technologia*” (τεχνολογία — “*techne*”, “τέχνη” (“técnica”) and “*logia*”, “λογία” (“saber”)). Apesar de sua etimologia, tecnologia é um conceito amplo que trata, basicamente, do conhecimento sobre ferramentas e técnicas e da forma como tal conhecimento modifica o ambiente externo. O termo tecnologia é algo onipresente em nosso cotidiano assumindo diversos significados: uma máquina, seja ela moderna ou antiga, pode ser considerada uma tecnologia, assim como um sistema ou um

processo<sup>5</sup>. Como observado nas seções anteriores, a evolução do mercado publicitário seguiu o desenvolvimento de novas tecnologias, à medida que estas aperfeiçoavam ou mesmo criavam canais de comunicação com os consumidores; as chamadas mídias.

A palavra mídia pode assumir distintos significados de acordo com o contexto ou a indústria em que é inserido. A rigor, mídia por ser compreendida como um meio de comunicação, tal como uma carta ou um papiro. Frequentemente, a palavra mídia também é acionada para designar os chamados veículos de comunicação, especialmente os meios de comunicação em massa. No ramo da publicidade, a palavra mídia ainda pode ser utilizada para designar o profissional ou a área funcional de uma agência de publicidade responsável pelo chamado “plano de mídia”; cujo propósito é alinhar objetivos de marketing e orçamento do cliente através da seleção criteriosa de canais de comunicação, frequência e períodos de veiculação. Nesta dissertação, por mídia se entenderá meio de comunicação ou veículo, dentre os quais os exemplos mais proeminentes são o rádio, a televisão, o jornal e a internet. A todos os meios de comunicação, ou, em outras palavras, a todas as mídias compete um objetivo fundamental de transmitir uma mensagem, um conteúdo; cujo caráter pode assumir diversas feições tais como informação, educação e entretenimento.

Recentemente, o desenvolvimento de novas tecnologias digitais, móveis e pessoais resultou numa proliferação de mídias responsável pelo aumento significativo da conectividade, velocidade e intangibilidade, características marcantes do ambiente de negócios atual da publicidade. De fato, hoje o consumo de mídias e informação pode ocorrer em virtualmente qualquer lugar e a qualquer momento (DAVIS & MEYER, 1998; FRIEDMAN, 2005). Este novo cenário oferece para anunciantes e agências de publicidade um incremento substancial nos meios de contato possíveis entre suas ofertas e seu alvo. Anúncios que até meados da década de 90 eram cativos de jornais e TVs passam a ser veiculados também dentro da *world wide web*, numa miríade de formatos cuja eficácia ainda carece de meios de avaliação padronizados (SHEN, 2002; COOK, 2007; UNERMAN, 2008).

A ascensão destes novos formatos e o aumento do custo de mídias tradicionais têm estimulado anunciantes e agências de publicidade a experimentações, tais como inserções de anúncios em *RSS feeds* (sistema de seleção e transmissão automatizados de notícias), *podcasts*

---

<sup>5</sup> Definição obtida junto ao dicionário Merriam-Webster em dezembro de 2008.

(arquivos de áudio transmissíveis via internet contendo informações de tema específico) e *blogs* (abreviação de *web-log*, espécie de diário *on-line*) (BRADLEY & BARTLETT, 2006).

Não obstante, a despeito da criação de tecnologias que oferecem novos canais de contato entre anunciantes e consumidores, o que se observa é um aumento no custo de inserção de anúncios nas mídias incumbentes, como jornais e TVs (DONATON, 2004; COURT, GORDON, & PERREY, 2005)

Isto posto, é pertinente para este estudo abordar mídias tradicionais e novas mídias, as quais serão segmentadas e referenciadas de acordo com a divisão sugerida por diversos autores (DIMMICK, 2004; COULTER & SARKIS, 2005) a seguir:

- Mídias tradicionais: televisão aberta, televisão paga, jornal, revista, rádio e outdoor.
- Mídias emergentes: internet (contemplando formatos tais como blogs, podcasts, mashups, RSS feeds, banners e redes sociais; descritas adiante), celular, games e players portáteis de consumo individual de áudio e vídeo (como iPods).

### 2.3.1 – Histórico das Mídias e Tecnologias de Comunicação

O autor acredita que uma rápida consideração da trajetória das mídias contribua com o presente estudo ao oferecer uma útil contextualização destas tecnologias em relação às suas épocas. Para tanto, são apontados abaixo os principais marcos na evolução dos meios de comunicação:

<b>Evolução das Mídias</b>
<b>1453: Johannes Gutenberg usa sua máquina de imprimir para imprimir a Bíblia, fazendo os livros acessíveis às pessoas durante o Renascimento.</b>
<b>1620: Primeiro jornal em inglês.</b>
<b>1825: Nicéphore Niépce faz a primeira fotografia permanente.</b>

**1830: Telégrafos são desenvolvidos de forma independente na Inglaterra e nos Estados Unidos.**

**1876: Primeira ligação telefônica feita por Alexander Graham Bell.**

**1878: Thomas Alva Edison patenteia o fonógrafo.**

**1890: Primeira *juke box* no Palais Royal Saloon de São Francisco.**

**1890: Cabos de telefone são instalados em Manhattan.**

**1894: Thomas Edison patenteia o Kinetógrafo e o Kinetoscópio, que foram inventados em seus laboratórios por William Kennedy Laurie Dickson.**

**1895: Cinematógrafo é inventado por Auguste e Louis Lumiere, com base no Kinetógrafo de Edison.**

**1896: Hollerith funda a “Tabulating Machine Co”, que se tornará a IBM em 1924.**

**1897: Guglielmo Marconi patenteia o telégrafo sem fio.**

**1898: O alto-falante é inventado.**

**1902: O jornal Daily Nation começa a funcionar no Kenya.**

**1906: “The Story of Kelly Gang”, da Austrália, é o primeiro filme de longa metragem do mundo.**

**1912: Início do correio aéreo.**

**1913: Edison transfere gravações do cilindro para discos de mais fácil reprodução.**

**1913: O fonógrafo portátil é produzido.**

**1915: O radiotelefone transmite voz de Virgínia (EUA) à Torre Eiffel (França).**

**1916: Rádios com sintonizadores são inventados.**

**1919: Rádio de ondas curtas é inventado.**

**1920: KDKA-AM, de Pittsburgh, EUA, é a primeira radio comercial do mundo.**

**1922: BBC é formada e inicia suas transmissões em Londres.**

**1924: KDKA cria um radio transmissor de ondas curtas.**

**1925: BBC transmite para a maior parte do Reino Unido.**

**1926: NBC é formada.**

**1927: “The Jazz Singer”, o primeiro filme com som, estréia.**

**1927: Philo Jason Farnsworth estréia o primeiro sistema eletrônico de televisão.**

**1928: O Teletipo é lançado.**

**1933: Edward Armstrong inventa o radio FM.**

**1935: Primeira chamada telefônica feita entre continentes.**

**1936: BBC inicia primeiro serviço de televisão em alta definição (definido como tendo no mínimo 200 linhas).**

**1938: “A Guerra dos Mundos” é transmitida em 30 de outubro, causando histeria de massa.**

**1939: Western Union introduz o serviço de fax costa-a-costa.**

**1939: Começa a transmissão regular de televisão nos EUA.**

**1939: O gravador utilizando fio é inventado nos EUA.**

**1940: A primeira estação comercial de televisão, WNBT, de Nova Iorque, entra em funcionamento.**

**1948: TV a cabo é disponibilizada nos EUA.**

**1951: Primeiros aparelhos de TV a cores à venda.**

**1957: Sputnik é lançado e envia de volta sinais de perto da órbita da Terra.**

**1959: Xerox produz a primeira copiadora.**

**1960: Echo I, um balão Americano em órbita, reflete sinais de rádio da Terra.**

**1962: Satélite Telstar transmite imagens através do Atlântico.**

**1963: Áudio cassete é inventado na Holanda pela Philips, para uso como mídia para uma máquina de ditados.**

**1963: Martin Luther King faz o discurso “Eu tenho um sonho”.**

**1965: A guerra do Vietnã se torna a primeira a ser televisionada.**

**1967: Jornais e revistas começam a digitalizar a produção.**

**1968: Philips C-Cassette é lançado como um cassete para gravação de música.**

**1969: Chegada do homem à lua é televisionada para 600 milhões de pessoas no mundo todo.**

**BBC desenvolve uma tecnologia chamada vídeo-texto.**

**1970s: ARPANET, progenitora da internet, é desenvolvida.**

**1971: Intel lança o microprocessador.**

**1972: “Pong” é o primeiro videogame a alcançar popularidade.**

**1973: Primeiro videocassete com gravador para uso doméstico é introduzido pela Philips na Europa.**

**1975: MITS Altair 8800 se torna o primeiro computador doméstico pré-montado disponível no mercado.**

**1976: JVC introduz o videotape VHS, que se torna o padrão de mercado nas décadas de 80 e 90.**

**1979: Primeiro telefone celular comercial é lançado pela NTT no Japão.**

**ESPN é lançada nos EUA.**

**1980: CNN é lançada nos EUA.**

**1980: New York Times, Wall Street Journal e Dow Jones colocam a base de notícias online.**

**1981: IBM PC é lançado no dia 12 de agosto.**

**MTV inicia transmissões nos EUA.**

**1982: Philips e Sony põem o CD no mercado japonês. Ele chega ao mercado americano no ano seguinte.**

**1984: Apple Macintosh é lançado.**

**1985: CD-ROMs começam a ser vendidos.**

**Primeiro laptop é lançado pela Toshiba no Japão.**

**Canais pay-per-view começam a operar.**

**1987: Tecnologia japonesa de DAT (Digital Audio Tape) chega aos EUA e Europa Ocidental.**

**1991: “World Wide Web” (WWW) lançada publicamente por Tim Berners-Lee, na CERN.**

**1993: CERN anuncia que a WWW será gratuita para todos. Primeiras propagandas aparecem na internet.**

**1994: Mosaic se torna o primeiro browser popular da web, por causa da sua interface gráfica.**

**1996: Primeiros tocadores de DVD e discos são disponibilizados no Japão. “Twister” é o primeiro filme em DVD.**

**1997: O Nokia Communicator Smartphone, lançado na Finlândia, é o primeiro telefone celular compatível com internet e que oferece acesso a email.**

**1998: Primeiros conteúdos que podem ser baixados para telefones celulares surgem na Finlândia, com o advento dos ringtones.**

**1999: Napster contribui para a popularização do MP3.**

**Primeiro provedor de internet móvel, NTT DoCoMo i-Mode é lançado no Japão.**

**2000: Primeiras propagandas em telefones celulares na Finlândia. Primeiras câmeras em celulares lançadas pela J-Phone no Japão.**

**2001: Cobertura do 11 de setembro é mostrada em todo o mundo ao vivo.**

**O Blackberry é lançado no Canadá.**

**Primeiros conteúdos de vídeo para celulares lançados com MainosTV3 news na Finlândia.**

**2004: Howard Dean é o primeiro candidato à presidência a criar um blog.**

**“Citizen Journalism” inventado na Coreia do Sul por Ohmy News.**

**2005: Mídias começam a convergir. Primeiros serviços de TV móveis ocorrem na TU Media na Coreia do Sul. Fornecimento de notícias no formato “news ticker feed” para celulares no Japão.**

**Fundação do Youtube, por Chad Hurley, Steve Chen, and Jawed Karim.**

**Chicagocrime.org, um dos primeiros mashups da web, é publicado.**

**2006: O twitter, serviço de microblogging, é lançado.**

**A Nintendo apresenta o Wii, seu novo console de videogames com sensores de movimento.**

**2007: Chegam ao mercado o Apple iPhone e o Amazon Kindle.**

**2008: Barack Obama inicia a publicação no Youtube do discurso semanal do presidente, usualmente transmitido apenas via rádio.**

**Blu-ray torna-se o padrão de mídia de alta definição.**

**2009: A publicação norte-americana Esquire distribui a primeira revista periódica da história contendo anúncios impressos animados através da tecnologia e-ink.**

(Fonte: WIKIPEDIA, 2008, com adições do autor nos anos de 2008 e 2009)

Ainda considerando a distinção sugerida por Dimmick et al (2004) e Coulter e Sarkis (2005), o autor acredita ser relevante um maior detalhamento de determinadas mídias emergentes, posto que, devido à sua juventude, a natureza destes novos canais de comunicação não é amplamente difundida ou compreendida – muitas vezes nem para os executivos da área. Desta forma, retratamos abaixo as principais mídias emergentes abordadas neste estudo em mais detalhes.

## **2.3.2 – Características das Novas Mídias**

### **2.3.2.1 – Internet**

Em 1996, o Interactive Advertising Bureau (IAB)<sup>6</sup> iniciou o monitoramento do total de capital investido em publicidade na Internet, revelando um crescimento de US\$ 267 milhões no mesmo ano até US\$ 12,5 bilhões em 2005. Em 2007, o total investido em publicidade veiculada na WWW chegou a US\$ 20 bilhões (CNET News, 2008). Ainda que os números indiquem um crescimento considerável, os investimentos em publicidade on-line sofreram uma queda abrupta entre 2001 e 2002, consequência da “bolha da internet” de 2000 e de uma aparente incapacidade das grandes agências de publicidade lidarem de forma criativa e eficiente com a internet como uma nova mídia (BRADLEY & BARTLETT, 2006; CHIMENTI & NOGUEIRA, 2007).

---

<sup>6</sup> O Interactive Advertising Bureau (IAB) é uma organização dedicada ao desenvolvimento de padrões para propaganda interativa em diversas plataformas, como a internet e telefones celulares.

De fato, uma das responsáveis pela retomada dos investimentos de publicidade on-line são as pequenas agências. Estas firmas independentes, compostas de equipes enxutas, demonstravam menor aversão a riscos e maior capacidade de testar e desenvolver as aptidões necessárias para competir nesta nova realidade. Desta forma, muitos grandes clientes como a Coca-Cola migraram para pequenos estúdios especializados em mídias interativas. Eventualmente, estas pequenas agências tornaram-se alvo de grandes conglomerados dispostos a pagar pelas competências que não conseguiam promover internamente (BRADLEY & BARTLETT, 2006).

Além disso, a popularização de redes em banda larga, o barateamento de dispositivos de armazenagem, o aumento da capacidade de processamento dos PC's e o surgimento de novas linguagens de programação<sup>7</sup> possibilitaram a criação de modelos inovadores de anúncios em ambiente web, forjando novas ofertas para anunciantes e agências de publicidade. Com efeito, a internet, assim como grande parte das mídias digitais, trouxe aos anunciantes a oportunidade de rastrear em detalhes comportamentos e preferências dos consumidores, avaliando a atenção dedicada por estes às mensagens publicitárias. Assim, estes novos modelos de anúncio, conjugados com o aumento da base de usuários de Internet, estimularam a retomada do crescimento do total investido em publicidade on-line já em 2005; fortalecendo este novo veículo frente às mídias tradicionais (BRADLEY & BARTLETT, 2006).

Todavia, como uma mídia jovem, a Internet apresenta problemas relativos à padronização e aferição de seus formatos publicitários. Por exemplo, o uso comum de *Caching* e de Servidores *Proxy* na chamada Grande Rede prejudica severamente a precisão das métricas de performance para anúncios *on-line*. O conceito de *Caching* (quando relativo à navegação na WWW) se refere ao processo de armazenagem de páginas de *websites* nos discos rígidos de um computador pessoal. Este processo torna a abertura de *websites* mais rápida, melhorando a experiência do usuário ao evitar que uma página seja “baixada” a cada vez que a mesma é acessada. Assim, este método reduz o contato entre o computador do usuário e o servidor remoto onde o anúncio está hospedado. Como resultado,

---

<sup>7</sup> Como o Action Script (AS), linguagem desenvolvida para o software Flash, cujo player tem uma base instalada de cerca de 98% dos usuários de internet, segundo a Adobe Systems. Disponível em [http://www.adobe.com/products/player\\_census/flashplayer/](http://www.adobe.com/products/player_census/flashplayer/), consultado em 28/3/2010

independentemente do número de exibições ou mesmo interações estimuladas pelo anúncio, apenas uma exposição será contada (SHEN, 2002).

Servidores *Proxy*, por sua vez, funcionam como portais de entrada de redes locais perante o mundo externo. Sua função é intermediar e restringir a comunicação entre computadores pessoais e remotos, a fim de aumentar a segurança de uma rede local. Assim, numa rede dotada deste tipo de servidor, quando um computador pessoal solicita acesso a uma página de internet, este pedido é mediado pelo *Proxy*. Conseqüentemente, centenas de computadores de uma mesma rede podem solicitar acesso à mesma página ou anúncio, e ainda assim, apenas a solicitação do *Proxy* seria computada (SHEN, 2002).

Admite-se assim que, a despeito do potencial de interatividade e monitoramento dos anúncios baseados em *websites*, muitas das métricas utilizadas para mensurar a performance de publicidade *on-line* não são precisas. Apesar de esforços recentes de organizações como o IAB, o estabelecimento de padrões amplamente reconhecidos pela Indústria da Publicidade ainda é uma meta a ser alcançada. Mesmo serviços de auditoria prestados por empresas reconhecidas no mercado, como Nielsen/Netratings e a ComScore, são constantemente questionados pelos profissionais do meio. Sendo assim, o mercado publicitário ainda discute a validade e acuidade das métricas utilizadas para publicidade *on-line*, seja por desconhecimento, seja por descrédito; dificultando a adoção da internet como mídia para anunciantes (SHEN, 2002; COOK, 2007; MORRISEY, 2007; UNERMAN, 2008).

A despeito destas deficiências, é inegável que a internet é atualmente uma das mídias que mais cresce na Indústria da Publicidade, oferecendo uma miríade de modelos e possibilidades inéditas para os anunciantes. Devido à riqueza e variedade destes novos modelos publicitários baseados em ambiente web, os mesmos serão descritos sucintamente a seguir.

### 2.3.2.1a - Blogs

Originalmente, por *blog* entendia-se uma espécie de publicação de caráter pessoal e deliberadamente parcial compartilhada publicamente através da *world wide web*. Sua atualização é majoritariamente diária, ainda que, eventualmente, o *blogger* (sujeito responsável pela publicação) possa inserir notícias ao longo do dia de acordo com sua

conveniência. Posto que a criação de um *blog* atualmente não requer nenhum conhecimento técnico, o número de *blogs* disponíveis vem aumentando sensivelmente: em 2003 havia cerca de 100.000 publicações desta natureza, número que subiu para 70 milhões em 2007. Segundo Nielsen / NetRatings, em 2005 os cinquenta maiores *blogs* do planeta atraíam cerca de 30 milhões de leitores por dia, o que corresponde a um em cada cinco usuários de internet (BRADLEY & BARTLETT, 2006). A apresentação destes dados demonstra a importância que os *blogs* detêm como veículo de comunicação e publicidade dentro da internet.

Em virtude do caráter independente e autônomo dos primeiros *blogs*, este tipo de publicação goza de grande credibilidade junto aos consumidores, o que os eleva a categoria de formadores de opinião e geradores de tendência. Naturalmente, estes fatores tornam os *blogs* especialmente atraentes para anunciantes e agências de publicidade, que vêm buscando métodos para utilizá-los como parte de seu *mix* de comunicação. Como consequência, ironicamente os *blogs* vêm perdendo gradativamente seu espírito amador, e seus representantes mais proeminentes já se configuram como empresas.

Assim, de acordo com a *The Economist* (2006), no presente momento existem dois tipos de *blogs*. O primeiro tipo consiste na maior parte dos 70 milhões de *blogs* existentes, caracterizados como diários pessoais, fiéis ao conceito original de *web-log*, cuja audiência é pequena e não há esforços de venda publicitária (embora serviços como o *Ad-Sense* da Google, exposto adiante, tragam receitas para muitos *blogs* diminutos). O segundo tipo refere-se às publicações especializadas, voltadas para nichos de consumo, sustentadas por uma estrutura profissional de produção de conteúdo e venda de espaço publicitário.

A despeito de sua popularidade, a eficiência dos *blogs* como ferramenta publicitária ainda não é amplamente reconhecida. Considerando que seu caráter independente é um dos principais fatores que lhe conferem credibilidade, conforme os *blogs* crescem e se tornam profissionais, sua capacidade de atuar como ferramenta publicitária pode se comprometer. Ademais, a natureza democrática dos *blogs* – que permite e incentiva a postagem de comentários dos seus leitores – tira das mãos do anunciante o controle sobre a mensagem que está sendo veiculada junto à sua marca; o que pode ser um risco adicional em uma campanha publicitária (FITZGERALD, 2007).

### 2.3.2.1b – Podcasts

O termo *Podcast* é o resultado da combinação da marca iPod – popular mp3 *player* da Apple Inc. – com o vocábulo *broadcast*, cujo significado remete à transmissão em massa de conteúdo. De fato, um *podcast* é uma publicação de um arquivo de áudio (ou vídeo) digital contendo notícias de interesse específico disponibilizado através de download automático para seus usuários, os quais consomem o *podcast* majoritariamente em *players* individuais. Embora seja uma das mídias mais recentes (mesmo quando comparadas com outros formatos residentes na internet), a massificação destes *players* portáteis de vídeo e MP3 tem estimulado o crescimento do consumo de *podcasts* como meio de informação e entretenimento, o que chamou a atenção de anunciantes e agências de publicidade (HAYGOOD, 2007).

Em 2004, cerca de 820.000 pessoas “baixaram” ao menos um *podcast*, quantidade que subiu para aproximadamente 4.8 milhões em 2005 (ODELL apud HAYGOOD, 2007). Além disso, o perfil do consumidor de *players* individuais de mídias (como o iPod da Apple e o Zen da Creative) consiste em indivíduos com alto nível de escolaridade, de renda, de sociabilidade e de familiaridade com tecnologia (WEBSTER apud HAYGOOD, 2007). Deve-se considerar ainda o fato de que o conteúdo distribuído por meio de um *podcast* normalmente refere-se a um nicho, voltado para um público com grande engajamento e interesse. Todos estes fatores combinados vêm atraindo anunciantes e agências de publicidade, o que é retratado na expectativa de crescimento do mercado de publicidade via *podcasting* de US\$ 80 milhões em 2006 para cerca de US\$ 400 milhões em 2011 (BELCHER apud HAYGOOD, 2007).

A despeito de sua curta trajetória, grandes empresas já iniciaram experimentações com esta nova mídia. A fim de emprestar credibilidade ao veículo, empresas como a Apple Inc. e a Nielsen NetRatings fundaram em 2007 a Association of Downloadable Media (ADM), com o objetivo de estabelecer métricas de audiência e atenção e padrões para inserção de anúncios em *podcasts*. Do ponto de vista dos anunciantes, corporações como a General Motors, Volvo, Sony e Verizon já utilizam *podcasts* como parte de seu *mix* de comunicação.

Não obstante, algumas incertezas ainda comprometem o crescimento e a solidificação do *podcast* como mídia para inserção de publicidade. Não há um consenso sobre a reação de consumidores a respeito de anúncios insertos num *podcast*. Eventualmente, o consumidor pode considerar o *download* de um *podcast* um processo semelhante ao *download* de uma

canção, ocasião onde um anúncio seria considerado um intruso. Por outro lado, o *podcast* também é muitas vezes observado como um programa de rádio, em que os consumidores acham natural a presença de um patrocinador para viabilizar a distribuição gratuita de conteúdo (HAYGOOD, 2007; FINE, 2005).

### 2.3.2.1c - RSS

A sigla RSS é, na verdade, a abreviação de *Really Simple Syndication*, um conjunto de instruções em linguagem XML<sup>8</sup> que permite a coleta e agregação automatizada de informações a partir da *world wide web*. De forma geral, a tecnologia RSS é incorporada em *sites* cujo valor reside na distribuição ágil e contínua de informações, como jornais e agências de notícias. Assim, os usuários se inscrevem nos RSS *feeds* (alimentadores) residentes no *site* produtor de conteúdo, fazendo com que este chegue automaticamente em seu terminal. A notícia enviada através do *feed* chega ao usuário mediante um RSS *reader*, *software* responsável por agregar todos os *feeds* nos quais o usuário se inscreveu. Desta maneira o usuário pode permanecer informado de diversas atualizações em múltiplos *sites* sem precisar visitá-los um a um. Em suma, a tecnologia RSS permite que os usuários “puxem” o conteúdo para si, sem acessar os respectivos produtores.

Do ponto de vista dos usuários, os grandes benefícios são a possibilidade de ler apenas os resumos e as manchetes, a atualização automática e constante das notícias e um modo de obter informações mais rápido do que navegar pela *web* (KROL, 2005). Sob a perspectiva dos anunciantes, o hábito de obter informações através da tecnologia RSS oferece vantagens convidativas: trata-se de uma mídia *opt-in*<sup>9</sup>, livre de *spam* – portanto, com credibilidade, direta ao consumidor e econômica (HOLLIS, 2006).

Aparentemente, não há um consenso sobre a viabilidade dos RSS *readers* como veículo publicitário. Em 2004, de 35 milhões de americanos que obtinham suas notícias online, aproximadamente 5% o fazia através de RSS (BRADLEY & BARTLETT, 2006). No ano seguinte, foi registrado uma aparente estagnação: segundo pesquisa realizada pela Yahoo,

---

<sup>8</sup> XML (**eXtensible Markup Language**) é uma recomendação da W3C para gerar linguagens de marcação para necessidades especiais. Seu propósito principal é a facilidade de compartilhamento de informações através da Internet.

<sup>9</sup> *Opt-in* refere-se às mensagens recebidas mediante prévia autorização do leitor.

apenas 4% desta população fazia uso de RSS (HOLLIS, 2006). Em 2007, o Forrester Group divulgou relatório apontando que apenas 11% dos usuários de internet utilizavam tecnologia RSS, parcela considerada baixa pelo estudo (KATZ, 2008).

Ainda assim, grandes *players* como o Google, a Microsoft e a Yahoo vêm desenvolvendo tecnologias específicas de inserção e monitoramento de anúncios publicitários em notícias veiculadas através de agregadores RSS. A adoção destas companhias a esta tecnologia pode estimular o surgimento de uma massa crítica capaz de viabilizar definitivamente a tecnologia RSS como mais uma mídia para mensagens publicitárias.

### 2.3.2.1d – Search Advertising

De acordo com o estudo do Pew Institute citado por Bradley e Bartlett (2007), o número de usuários de internet que utilizam ferramentas de busca como Google e Yahoo chega a 84%. O mesmo estudo revela que em abril de 2006 mais de 66 bilhões de pesquisas foram realizadas apenas nos Estados Unidos. Estes números combinados com o fato de que ferramentas de busca ainda são percebidas como fontes imparciais de informação pelo público em geral fazem dos *search engines* um canal de grande interesse para anunciantes e agências. Com efeito, a participação das ferramentas de busca no total investido em publicidade *on-line* chegou a 42% em 2006.

Por *Search Advertising* entende-se a inserção de um pequeno anúncio em formato de texto – muitas vezes tratado como “*link* patrocinado” – apresentado de forma simultânea, porém discriminada, aos resultados da pesquisa solicitada. O anúncio é veiculado e destacado de acordo com sua relevância e alinhamento em relação aos termos definidos como palavras-chave da busca, aumentando a probabilidade do mesmo ser uma informação pertinente ao usuário no momento da consulta. De forma geral, o modelo de cobrança do *Search Advertising* segue o formato PPC (*pay-per-click*), onde os anunciantes pagam de acordo com o número de *clicks* executados sobre o seu anúncio.

Devido à relação direta entre os termos utilizados para a busca e os anúncios selecionados para exibição, ocorrem no mercado leilões pelo direito de utilizar palavras-chave, onde aquelas pouco acionadas têm baixo custo e aquelas mais populares são

inflacionadas. Dentro deste modelo, o custo por clique de um anúncio atrelado a termo pouco requisitado será bem inferior a uma inserção atrelada a um termo com alta demanda e popularidade. Desta forma, seguindo a popularização das ferramentas de busca, houve um aumento considerável nos custos de apropriação de palavras-chave, o que vem gradativamente comprometendo o caráter econômico e a rentabilidade do *search advertising* para anunciantes e agências de publicidade. Em caráter ilustrativo, de 2004 a 2005 o custo médio por clique para resultados patrocinados subiu aproximadamente 13% (BRADLEY & BARTLETT, 2006).

Admite-se que, de acordo com o crescimento da adoção do *Search Advertising* e das próprias ferramentas de busca, os usuários tornar-se-ão mais criteriosos a respeito dos resultados e da isenção dos chamados “*links* patrocinados”. Conseqüentemente, a eficiência desta modalidade de publicidade pode, eventualmente, ser abrandada. De acordo com o estudo do Pew Institute supra-citado, apenas 38% dos usuários têm ciência da distinção existente entre resultados patrocinados e resultados espontâneos; enquanto apenas um em cada seis usuários é capaz de apontar quais são os resultados pagos de sua pesquisa. Todavia, ironicamente, metade dos entrevistados declarou que pararia de utilizar uma ferramenta de busca se suspeitassem da idoneidade dos resultados apresentados (BRADLEY & BARTLETT, 2006).

Uma variante popular do *Search Advertising* dedica-se à inserção de anúncios em *websites* de terceiros de acordo com o conteúdo destes. Desta forma, uma palavra-chave patrocinada por um anunciante pode ser identificada dentro do conteúdo de determinado *site*, acionando a inserção da mensagem do patrocinador da palavra-chave. Dentre os sistemas dedicados a este tipo de operação, o AdSense, da Google é, aparentemente, aquele que goza de maior popularidade, com cerca de 57% do mercado em 2008 segundo pesquisa divulgada pela CNET (2009).

Ao se observar o impacto de novas tecnologias na publicidade, o *Search Advertising* se mostra notável. Além das vantagens decorrentes de sua capacidade de ir além da apreciação da audiência para a avaliação da atenção prestada a uma mensagem, esta modalidade de publicidade tem a capacidade de tornar menos nítidas as fronteiras entre anunciantes, consumidores e agências de publicidade. A compra de links patrocinados, por

exemplo, pode ser feita facilmente por empresas ou indivíduos, dispensando os serviços de uma agência de publicidade. Iniciativas como o AdSense, por sua vez, permitem que qualquer *website* monetize seu conteúdo, se tornando um veículo capaz de direcionar anúncios com precisão e pertinência.

Todavia, a detecção de fraudes nos sistemas de publicidade de ferramentas de busca populares como o Google também comprometem a credibilidade desta mídia (ANDERSON, 2008). Dentre as contravenções mais comuns estão a execução de programas que simulam cliques em anúncios (a fim de elevar a receita de sites que hospedam publicidade com o sistema AdSense) ou ainda o posicionamento artificial de links irrelevantes no topo da página de resultados da busca.

### 2.3.2.1e – Display Ads

Por *Display Ads* entende-se toda a variedade de anúncios inseridos de forma compartimentada e destacada na interface de um *web-site*. Sua variante mais usual é o popular *banner*, cuja sofisticação vem aumentando sensivelmente ao longo dos anos. Através do suporte de tecnologias como o Java e o Adobe Flash, do final da década de 90, quando eram meras imagens estáticas posicionadas tais quais cartazes, até os dias de hoje, os *Display Ads* se tornaram capazes de ostentar não apenas texto e imagem, mas também vídeo, áudio e interatividade.

Desta forma, *Display Ads* como *banners* foram capazes de reagir aos impactos da “Bolha da Internet” da virada do milênio e recuperar seu prestígio junto ao mercado publicitário. Assim, ainda que esta mídia tenha sofrido uma queda de US\$ 7 milhões em 2000 para US\$ 3 milhões em 2003, de acordo com Bradley e Bartlett (2006), estima-se que em 2010 o investimento publicitário total em *Display Ads* complete seu período de recuperação alcançando cerca de US\$ 8 milhões. Além disso, ainda segundo estes autores, as taxas de crescimento da utilização desta mídia já rivalizam com os índices alcançados pelo chamado *search advertising*.

A atratividade dos *Display Ads* deve-se majoritariamente à sua capacidade de combinar a habilidade de “contar uma história” – seja num game ou numa animação – com a

possibilidade de monitorar a eficiência da inserção publicitária. Ainda que um *banner* não goze da isenção e credibilidade supostamente atribuídas às variedades de *search advertising* (BRADLEY & BARTLETT, 2006), seu caráter de *rich-media*<sup>10</sup> lhe confere uma versatilidade sedutora para o mercado publicitário e para os anunciantes, posto que é uma ferramenta flexível para a criação de anúncios e confiável para mensuração de resultados.

### 2.3.2.1f – On-line Videos

Em julho de 2006, mais de 100 milhões de pessoas assistiram vídeos via internet, totalizando cerca de 7 bilhões de pedidos de *download* ou *streaming* de vídeos apenas no mercado americano. Geralmente combinados com plataformas de busca, vídeos *on-line* exibidos em *sites* como YouTube e Hulu oferecem um grau de segmentação e interatividade que atraem o mercado publicitário, seduzido pela possibilidade de conjugar o conteúdo solicitado com anúncios relacionados ao filme exibido; potencializando a obtenção não apenas da audiência, mas da atenção do consumidor. Tipicamente, o modelo publicitário para vídeos *on-line* consiste na exibição posterior ou anterior ao filme solicitado de um anúncio de cerca de 30 segundos.

Conforme a audiência da TV migra para modelos de exibição de vídeo *on-line*, os custos de inserção destes aumentam sensivelmente. Assim, já em 2007, os custos de um *spot* em determinados sites da internet se equiparavam ao de um anúncio similar em redes de TV. Para efeito de comparação, o custo médio para atingir 1.000 espectadores (CPM) em *sites* populares da Internet alcançou US\$ 30, aproximadamente o mesmo cobrado pela rede ABC em seu horário nobre (BRADLEY & BARTLETT, 2006).

Devido aos investimentos relativamente baixos necessários para produção e distribuição de vídeos *on-line*, algumas marcas experimentaram a criação de “canais de TV” próprios baseados na internet. Marcas com comunidades fiéis de clientes vêem nesta modalidade publicitária um meio eficiente de fortalecer laços emocionais com seu público. Talvez o exemplo mais proeminente deste modelo seja o “Audi Channel”, *web-site* dedicado exclusivamente a produção e distribuição de vídeos relativos à montadora alemã, incluindo uma grade de programação, conteúdo ao vivo e ofertas *on-demand* (New Media Age, 2008).

---

<sup>10</sup> Por *rich-media* entende-se a união de áudio e vídeo

A despeito de suas vantagens frente a mídias tradicionais, o mercado de anúncios em vídeos on-line não parece consolidado. A carência de padrões de formato, de especificações e de métricas de desempenho aparentemente retarda sua adoção pelo mercado (SHEN, 2002; COOK, 2007; UNERMAN, 2008). A possibilidade de veicular anúncios junto a filmes produzidos por terceiros também prejudica o controle sobre as associações feitas entre marcas e conteúdo, significando riscos para agências de publicidade e anunciantes. Finalmente, num mercado condicionado há anos por mídias de massa, há um questionamento sobre a viabilidade de anúncios inseridos junto a vídeos on-line terem custos similares aos veiculados em redes de TV.

Isto posto, não há consenso sobre as perspectivas de crescimento desta mídia. Pesquisa realizada pela eMarketer indicava a expectativa de crescimento de 45% neste mercado nos EUA, atingindo um total de US\$ 850 milhões em 2009. Contudo, outra projeção realizada pela Bernstein Research Forecast sugere uma retração de 5% para o mesmo período (Wall Street Journal, 2008).

### **2.3.2.1g - Redes Sociais**

Eisenmann (2007) define uma rede social como um conjunto de relações entre indivíduos, construída sobre atributos como interatividade (quem fala com quem), poder (quem influencia quem) e afinidade (quem gosta do quê). Redes sociais como o Orkut e o Facebook materializam esta descrição, oferecendo contato rápido entre pessoas organizadas segundo graus de conexão e interesses específicos.

As redes sociais vêm experimentando um crescimento contínuo desde seu surgimento no final da década de noventa, tendo no Facebook e seus 450 milhões de usuários ativos em 2009 seu melhor exemplo. Como reflexo, levantamento do eMarketer sugere que o investimento publicitário nesta modalidade de mídia irá crescer de US\$ 350 milhões em 2006 para US\$ 2.6 bilhões em 2012 (MILLER & WASHINGTON, 2009). Sheehan (2007) aponta dois fatores que propiciaram esta evolução de ambientes de nicho para *gatekeepers* da internet. A autora destaca como primeiro fator a adequação das ofertas de conteúdo destas redes às necessidades de um público insatisfeito com o entretenimento entregue por mídias tradicionais. O segundo fator refere-se à presença de um conjunto mínimo de regras e

convenções, permitindo que os próprios usuários se auto-regulem para criar a cultura e os códigos de conduta de sua comunidade.

Como resultado, os membros destas comunidades sentem grande confiança e segurança nas redes sociais que utilizam, divulgando informações pessoais a fim de potencializar a formação de conexões com seus pares. Naturalmente, a disponibilidade destes dados atrai empresas anunciantes, o que vem estimulando a preocupação de usuários de redes sociais. Um dos maiores ativos destas comunidades é o conjunto de informações de seus membros, vistos freqüentemente como uma oportunidade de monetização para empresas como Facebook e MySpace. A utilização comercial destes dados levanta questionamentos acerca de privacidade, da propriedade de conteúdo criado colaborativamente e da transparência das relações entre usuários e gestoras das redes sociais. Conseqüentemente, o próprio interesse dos anunciantes em atuar nestas redes pode, eventualmente, prejudicar a confiança e participação dos usuários nas mesmas, desestimulando sua utilização como mídia em campanhas publicitárias.

De fato, a inserção de anúncios em redes sociais se mostra controversa. Embora as redes sociais tenham surgido isentas de qualquer forma de publicidade, a partir de 2006 os primeiros testes com anúncios foram realizados nesta nova mídia. Coincidentemente, relatório da ComScore verificou que em 2007 o tempo médio gasto pelos usuários em redes sociais caiu cerca de 14%. Especula-se que esta queda momentânea tenha sido um reflexo da inserção de comerciais nestes ambientes (MILLER & WASHINGTON, 2009).

Sheehan (2007) aponta que a solução para harmonizar a inserção de comerciais nestas redes sem afugentar seus usuários depende fundamentalmente da participação transparente e franca dos anunciantes. Segundo a autora, todas as inserções ou intervenções de anunciantes deveriam ser explicitadas como tal, minimizando polêmicas acerca de empresas atuando como falsos usuários, reduzindo questionamentos sobre a utilização de dados pessoais e aumentando a credibilidade dos membros em sua comunidade. Ainda segundo Sheehan (2007), embora esta transparência traga benefícios para os anunciantes, muitos resistem em atuar de forma explícita por acreditar que atributos como curiosidade ou suspense ajudam um anúncio a se propagar por estas redes, motivo pelo qual muitas iniciativas publicitárias se

disseminam nestes ambientes sem ostentar logomarcas, as quais são reveladas apenas posteriormente.

### 2.3.2.2 – Games

Segundo estudo do NPD Group, hoje a indústria de *video-games* movimentava cerca de US\$ 20 bilhões de dólares por ano, ostentando taxas de crescimento superiores às da indústria de cinema e de música (Ars Technica, 2008). O amadurecimento desta indústria reflete-se na diversidade do perfil de seu consumidor: de acordo com a Entertainment Software Association (2005), 50% da população americana joga *video-games*, dos quais 35% situam-se abaixo de 18 anos de idade, 43% têm entre 18 e 50 anos de idade e 19% têm mais de 50 anos de idade. Além disso, recente pesquisa realizada em conjunto pelo Internet Advertising Bureau e pela CNET (2009) indicou que entre os *gamers* britânicos cerca de 76% dos entrevistados afirmou assistir menos TV em decorrência do hábito de jogar *video-games*. Especula-se, assim, que *games* estão conquistando um espaço cada vez maior na disputa de mídias pela preferência do consumidor.

Desta forma, a disseminação dos jogos eletrônicos como uma nova mídia de massa voltada majoritariamente para o entretenimento, combinada com o desenvolvimento de interfaces avançadas como *joysticks* sensíveis a movimento e gráficos fotorrealistas, habilitou os *games* como uma plataforma promissora de publicidade (CASTRONOVA, 2005; GRIGOROVICI & CONSTANTIN, 2004 apud BUCCINI & SANTANA, 2008).

As primeiras experiências relacionadas à utilização de games como mídia para transmissão de mensagens publicitárias ocorreram durante a década de 1980, quando a Coca-Cola e a Kraft Foods lançaram jogos que continham suas marcas e produtos (PETITINGA JÚNIOR, 2006 apud BUCCINI & SANTANA, 2008). Entretanto, apesar de não ser algo recente, ainda existem muitos questionamentos a respeito da eficiência da chamada publicidade *in-game*, especialmente pelo fato da atenção do jogador estar concentrada nos objetivos específicos do jogo, o que não necessariamente estimula a percepção de marcas ou anúncios inseridos em ambientes virtuais (YANG, ROSKOS-EWOLDSSEN, DINU, & ARPAN, 2006).

No entanto, há indícios de que a inserção de publicidade em jogos apresenta vantagens quando comparada com outras mídias. Mensagens publicitárias em jogos tendem a gozar de uma grande longevidade, posto que um mesmo jogo pode ser experimentado diversas vezes. Além disso, alguns estudos indicam que anúncios de produtos ou serviços reais em mundos virtuais melhoram a experiência de consumo do usuário ao adicionar realismo à diversão (YANG, ROSKOS-EWOLDSSEN, DINU, & ARPAN, 2006). Corroborando estas impressões, o supra-citado estudo da IAB sugere que o público consumidor de *games* tende a ser receptivo a marcas e a publicidade, desde que o anúncio seja inserido de forma coerente ao ambiente virtual. Ademais, segundo estudo de Grigorovici et al. (2004, apud BUCCINI & SANTANA, 2008), *games* que oferecem uma experiência de grande envolvimento emocional tendem a exibir anúncios de forma mais eficiente do que mensagens similares dispostas em *banners* de *websites*.

Desta forma, ainda que seus efeitos ainda sejam discutíveis, a publicidade *in-game* é um mercado em franca expansão, com uma expectativa de crescimento de US\$ 80 milhões em 2007 para US\$ 852 milhões em 2011 (ABI Research, 2008); oferecendo, assim, uma nova alternativa de mídia para agências de publicidade e anunciantes.

### 2.3.2.3 – Telefonia Móvel

Levantamento realizado pela ABI Research (2009) prevê que o mercado publicitário mundial baseado em telefonia celular alcançará US\$16 bilhões em 2011. No Brasil, a expectativa é que este mercado possa atingir US\$5 bilhões em 2012 (IT Web, 2007).

Tecnologia massificada há pelo menos duas décadas, a telefonia celular há muito é observada por publicitários e anunciantes como uma mídia de grande valor, cujo todo potencial ainda não foi alcançado (The Economist, 2008). Entretanto, a proliferação de mídias e a ascensão de um consumidor capaz de *multitasking* comprometeram a eficiência das mídias tradicionais, abrindo espaço para experimentações com novas plataformas (RANGASWAMY & VAN BRUGGEN, 2005; COURT, GORDON, & PERREY, 2005). Como consequência, especula-se que alternativas a canais de comunicação convencionais, como a telefonia móvel, tenham conquistado espaço nos últimos anos, promovendo o chamado *mobile marketing*. O conceito de *mobile marketing* consiste no planejamento e execução de vendas e promoções

utilizando telefones celulares como meio de contato entre o ofertante e o consumidor (SULTAN & ROHM, 2005). Nos últimos anos, houve um crescimento significativo deste mercado, indicando que as limitações da telefonia celular como mídia publicitária estão sendo amenizadas.

Durante anos, por exemplo, navegar pela internet utilizando um telefone celular mostrou-se uma experiência desagradável, devido às telas pequenas, teclados confusos e interfaces complexas. O surgimento de *smart-phones* com telas maiores e controles baseados em toques e gestos promoveu a utilização de celulares como uma plataforma viável de acesso à internet, o que, simultaneamente, potencializa o uso desta plataforma como mídia publicitária.

Além disso, a oferta de acesso a redes sem fio de alta velocidade a baixos custos também torna o celular um ambiente mais favorável para anúncios. Serviços *flat-rate* estimulam o uso do celular para obtenção de *softwares* e aplicativos para o próprio, os quais muitas vezes são subsidiados por anúncios exibidos antes, durante ou depois do *download*. Assim, através de alianças estratégicas entre operadoras, fabricantes, desenvolvedores e anunciantes, o celular torna-se mais um meio onde admite-se uma tendência de trocar serviços por atenção (The Economist, 2008). De fato, pesquisa realizada pelo Instituto Nielsen Mobile no mercado europeu sugere que a maior parte dos usuários vê de forma positiva o intercâmbio de serviços por atenção. De acordo com o estudo, 34% dos usuários de telefonia móvel se sujeitariam a anúncios veiculados em seus dispositivos caso os mesmos reduzissem suas contas telefônicas.

Considerada uma mídia com grandes perspectivas de crescimento, a telefonia móvel oferece diversos benefícios para agências publicitárias e anunciantes. Anúncios veiculados em telefones celulares têm o potencial de alcançar seu alvo de forma extremamente segmentada e relevante. Além disso, há evidências de que anúncios inseridos nestes dispositivos têm alto índice de lembrança junto aos consumidores. Segundo estudo realizado pelo Instituto Nielsen Mobile, 48% dos usuários de telefonia celular no Reino Unido declararam se lembrar de anúncios veiculados em mensagens SMS, 23% afirmaram se recordar de anúncios inseridos na interface do telefone e outros 24% guardaram em suas memórias publicidade exibida enquanto navegavam pela internet em seus telefones (New Media Age, 2008). Entretanto,

uma característica única do telefone celular o distingue de outras mídias: sua extrema portabilidade. Quando combinada com sua capacidade de armazenar dados pessoais de seu usuário, o telefone celular torna-se, de fato, um canal de comunicação quase constantemente aberto entre um anunciante e seu consumidor, oferecendo a capacidade de conectar marcas a consumidores a qualquer momento e em qualquer lugar.

De fato, a possibilidade de determinar o lugar onde o consumidor se encontra torna o telefone celular uma mídia ímpar. Através deste aparelho o consumidor pode receber informação customizada de acordo com sua posição geográfica, conceito chamado de *Local Based Advertising* (LBA) ou *Geotargeting Advertising* (BRUNER II & KUMAR, 2007). Conforme a base instalada de dispositivos móveis de comunicação pessoal dotados de tecnologias tais como GPS aumenta, o potencial do LBA também se expande. Concomitantemente, outras tecnologias como sistemas Bluetooth<sup>11</sup> e RFID<sup>12</sup> instalados em pontos comerciais também poderiam determinar a localização do usuário, se estabelecendo como outros fatores favoráveis a adoção do LBA por anunciantes e publicitários (BRUNER II & KUMAR, 2007).

Embora apresente vantagens claras sobre outras mídias, a telefonia móvel também traz riscos para o mercado publicitário. De acordo com análise do Forrester Research, devido à presença constante dos “celulares” no cotidiano de seus usuários e aos dados pessoais que armazenam, anúncios inseridos nestes dispositivos podem ser considerados por demais intrusivos, comprometendo sua adesão pelo mercado (Adweek, 2008). Realmente, telefones celulares carregam consigo um forte caráter pessoal e individual, tornando seus consumidores especialmente sensíveis a qualquer ameaça à privacidade contida nestes aparelhos (JAMES, 2000 apud BRUNER II & KUMAR, 2007). Esta sensibilidade do consumidor acerca da privacidade contida em seus dispositivos móveis estimula o surgimento do chamado “*location paradox*”: as pessoas querem permanecer anônimas ao mesmo tempo em que desejam receber mensagens relevantes para suas circunstâncias presentes; para o que ferramentas de

---

<sup>11</sup> **Bluetooth** é uma especificação para redes pessoais sem fio de curto alcance baseadas em frequência de rádio, cujo propósito é conectar e trocar informações entre dispositivos digitais como telefones celulares, *notebooks*, computadores, impressoras, câmeras digitais e consoles de videogames.

<sup>12</sup> **RFID**, acrônimo para Radio-Frequency Identification (Identificação por Rádio Frequência), é uma tecnologia de identificação automática através de sinais de rádio, baseado na leitura de dados armazenados remotamente em *microchips* chamados de *tags* RFID.

comunicação como o *mobile marketing* e o LBA são perfeitas (RIMKUS, 2000 apud BRUNER II & KUMAR, 2007).

Outro empecilho para o alastramento do *mobile marketing* refere-se à regulamentação. Em muitos países do mundo, enviar uma mensagem para o dispositivo móvel de um consumidor sem sua prévia autorização é ilegal. Desta forma, este tipo de ação de comunicação deve contar com a anuência formal anterior do cliente. Cientes das implicações que uma regulação mais rígida representaria para o futuro do celular como mídia, operadoras, agências de publicidade e anunciantes reunidos na *Mobile Marketing Association* têm investido na redação de um código de conduta. O objetivo desta iniciativa é impulsionar a adoção do telefone celular como plataforma para anúncios mediante sua adequação às leis de proteção ao consumidor (BRUNER II & KUMAR, 2007).

Ainda assim, embora permaneça como um mercado reduzido – menos de 1% do investimento total em publicidade no mercado europeu em 2008 (New Media Age, 2008), a telefonia móvel dá indícios de que deve, de fato, se tornar uma das mídias com maior demanda num futuro próximo. Atualmente, existem 3.3 bilhões de telefones celulares no mundo, comparados a cerca de 1 bilhão de PC's (AdWeek, 2008). Conforme o telefone celular se torna o principal canal de acesso à internet e de inclusão digital, espera-se que o chamado *mobile marketing* também deva se expandir. Conseqüentemente, o potencial para entrega de comunicação e de ofertas personalizadas nas mãos do consumidor (o chamado conceito de “*brand in the hand*”), deve se tornar cada vez mais atraente para publicitários e anunciantes do Brasil e do mundo (SULTAN & ROHM, 2005).

#### 2.3.2.4 – DVR

Em 1999, gravadores de vídeo digitais (DVRs, na sigla em inglês) chegaram ao mercado americano com uma oferta singular: a capacidade de “pular” comerciais em programas gravados de forma simples e intuitiva. Esta inovação combinada com o recurso de *time-shift* (assistir um programa fora de seu horário original) transferiu o controle da programação das redes de TV dos criadores e distribuidores de conteúdo para os espectadores, comprometendo o sistema de subsídio cruzado consolidado como a base do modelo *broadcast* (DONATON, 2004). Como consequência, os DVR's têm se mostrado relativamente

populares nos mercados em que foram introduzidos, atingindo cerca de 30% de penetração no mercado norte-americano em 2008 (LEARMOTH, 2008).

Estudo realizado pelo Forrester Research revelou que mais de 50% dos usuários de DVR consideram a habilidade de “pular” comerciais a característica mais apreciada do produto (FANN-IM, 2004 apud FORTUNATO & WINDELS, 2005). Além disso, estimativas sugerem que só no ano de 2006 o prejuízo gerado pelo *ad skipping* (o “pular” de comerciais) para agências de publicidade e veículos alcançou cerca de US\$ 5.5 bilhões (GREENSPAN, 2003 apud FORTUNATO & WINDELS, 2005). Posnack (2004 apud FORTUNATO & WINDELS, 2005) realizou estudo onde sugere que aproximadamente 80% do *prime-time* americano é gravado em lares dotados de DVR's e que, no momento em que os programas são assistidos, 75% dos comerciais são ignorados através do recurso de *ad skipping*. As implicações da popularização de recursos tais como o *time-shift* e o *ad skipping* são maiores do que meramente a desconsideração dos anúncios pelos consumidores; na verdade, estes recursos ameaçam diretamente a forma como grupos de mídia se sustentaram durante décadas, incluindo redes de tv, agências de publicidade e produtores de conteúdo.

Todavia, o DVR também disponibiliza algumas oportunidades interessantes para o mercado publicitário. De forma geral, os sistemas utilizados pelos DVR's para agendar, armazenar e exibir uma gravação dependem de informações fornecidas pelo seu usuário. Desta forma, DVR's encerram em si dados tais como quando determinado programa é assistido, por quanto tempo, se é descartado ou guardado e ainda que trechos foram ignorados através do *fast-forward*. Através da análise destes dados, em teoria seria possível para publicitários e anunciantes determinar hábitos de consumo e preferências de seus espectadores, oferecendo informações valiosas de segmentação de mercado.

### 2.3.2.5 – TV Digital

A convergência de indústrias resultante da digitalização da informação, de produtos e de serviços estimula a proliferação de novas mídias (NEGROPONTE, 1995 apud CAUBERGHE & DE PELSMACKER, 2006). A TV Digital, uma das chamadas novas mídias, é considerada uma das maiores promessas desta convergência (CAUBERGHE & DE PELSMACKER, 2006).

A despeito das expectativas em torno da chamada TV Digital, trata-se de uma mídia repleta de controvérsias. A começar, a própria definição de TV Digital ainda é imprecisa; talvez pela natureza convergente da mídia. De fato, conforme mídias concorrentes como DVR's e vídeos *on-line* ganham popularidade e amadurecem, a definição sobre o que é TV Digital torna-se menos nítida. Alguns autores se limitam a defini-la como uma “TV de mão-dupla” (JENSEN & TOSCAN, 1999 apud CAUBERGHE & DE PELSMACKER, 2006). Contudo, de forma geral, por TV digital entende-se uma plataforma capaz de deslocar o controle da experiência de consumo de TV para os usuários através de interfaces interativas. Assim, através da TV digital o espectador poderia consumir conteúdo de acordo com sua conveniência (o chamado VOD – *Video on Demand*) e desenhar sua própria grade de horários (IPG – *Interactive Program Guide*); além de navegar na internet. Outrossim, o espectador poderia assistir a programação na forma tradicional, linear, seguindo o horário estabelecido pelas redes de TV (CAUBERGHE & DE PELSMACKER, 2006).

Especula-se que a concorrência com outras mídias emergentes e os altos investimentos necessários para disseminação da TV Digital estejam comprometendo sua adoção em massa pelo mercado, fato que tem impacto direto na atratividade desta mídia para anunciantes e publicitários. De fato, a penetração desta mídia no mercado consumidor tem se mostrado lenta, atingindo apenas 14% do mercado europeu em 2004 (IPSOS, 2004 apud CAUBERGHE & DE PELSMACKER, 2006). No Brasil, o cenário não é diferente. Em 2008, a TV Digital completou um ano de disponibilidade em solo brasileiro, conquistando apenas 650 mil espectadores de um mercado potencial de cerca de 40 milhões. Altos custos de aquisição, o contraste entre a baixa interatividade oferecida e a interatividade esperada e problemas relativos à recepção do sinal situam-se entre as principais causas do crescimento tímido desta mídia (IDG, 2009). Em suma, a baixa interatividade oferecida pela TV digital no mercado brasileiro demonstra como esse veículo ainda é percebido por muitos apenas como um canal de entrega de conteúdo em vídeo de alta definição.

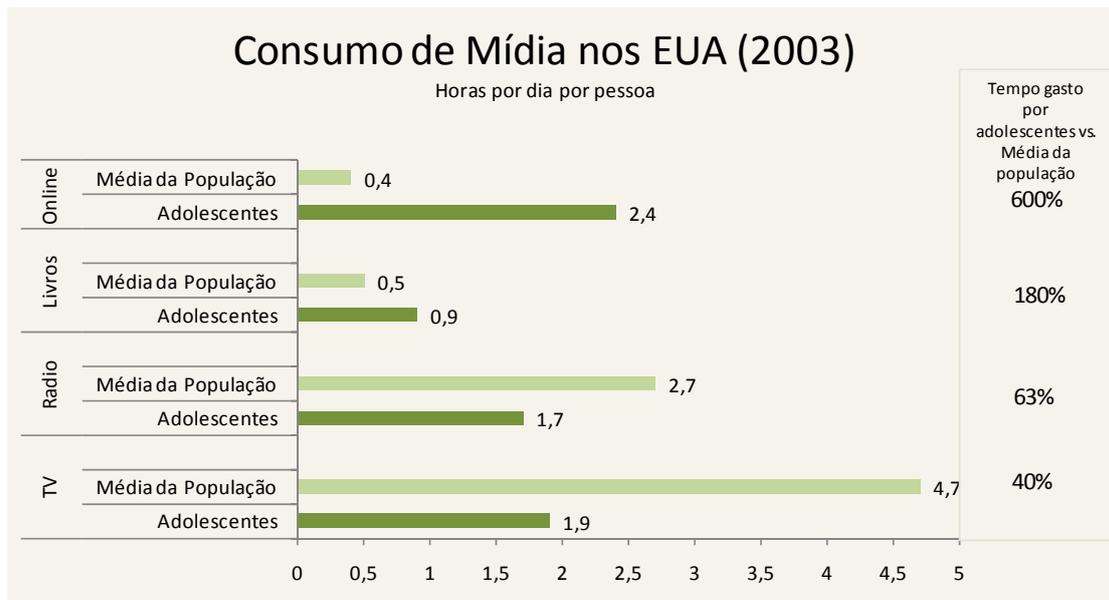
Ainda que seu uso ainda seja incipiente, a TV Digital representa ameaças ao modelo de negócios das agências de publicidade. Recursos tais como VOD e IPG libertam os espectadores de um consumo linear e passivo do conteúdo, reduzindo a eficiência dos anúncios (VAN DEN BROECK, 2005 apud CAUBERGHE & DE PELSMACKER, 2006).

Mesmo a interatividade pode ter resultados discutíveis relativos à retenção de mensagens, posto que a atenção do consumidor fica dividida entre anúncios inseridos na interface de navegação da TV Digital e o conteúdo principal exibido.

Entretanto, esta mesma interatividade pode ser interessante como forma de mensurar a atenção dedicada pelo consumidor para as mensagens publicitárias. A interatividade presente na TV Digital permite que os usuários adaptem o conteúdo outrora distribuído por *broadcast* às suas preferências, criando um canal de comunicação altamente segmentado. Ademais, as informações transmitidas pelo usuário no processo de customização de conteúdo podem ser processadas para construção de ofertas e anúncios personalizados de alto impacto. Finalmente, dado que a interatividade permite que o usuário acesse apenas os comerciais de sua conveniência, os anúncios solicitados tendem a receber grande parte da atenção do consumidor, aumentando a eficiência da comunicação (CAUBERGHE & DE PELSMACKER, 2006).

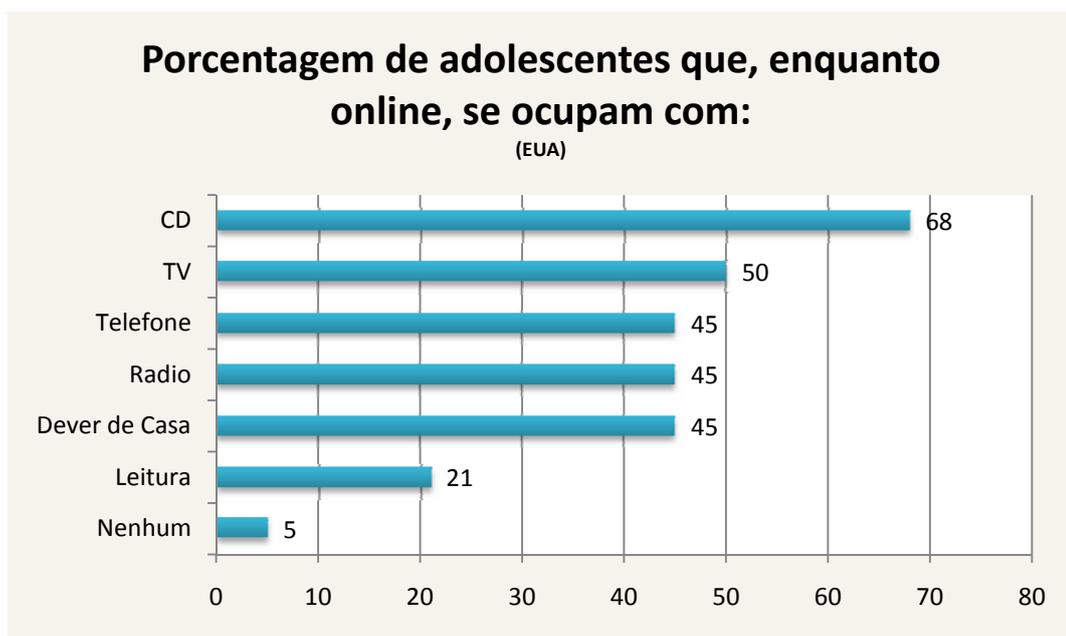
## 2.4 – Fragmentação da Audiência

Ao apreciarmos as peculiaridades de diversas mídias emergentes na seção anterior, fica evidente a quantidade avassaladora de canais de contato com o consumidor no ambiente de negócios atual da publicidade. De fato, o consumidor norte-americano conta hoje com cerca de 1.600 canais diferentes de TV aberta e de TV paga; quantidade que vem sendo alcançada gradativamente pelo mercado europeu. Em paralelo, um adolescente típico tem o hábito de navegar pela web ao mesmo tempo em que se envolve com outras duas atividades, prática partilhada também com aproximadamente 80% dos executivos americanos. Estes são números destacados por Court et al. (2005), em trabalho que apresenta o resultado de pesquisas junto ao público ianque onde a maioria dos entrevistados aparentava insatisfação com o “bombardeio de anúncios” e desejo de adquirir “produtos para bloquear publicidade”.



**Figura 14 – Fonte: BIGResearch; Veronis Suhler Stevenson; McKinsey Analysis**

De fato, o que se observa nas informações obtidas por Court et al. (2005) é a queda na preferência dos consumidores por mídias que “empurram” comerciais e a consolidação do “*multitasking*” como uma tendência (Figura 14 e Figura 15). Estes dados são ao mesmo tempo causa e sintoma do enfraquecimento da publicidade; especialmente a veiculada em mídias como a TV. Assim, a proliferação de canais de comunicação, o surgimento de consumidores “multi-tarefa”, a criação de novas tecnologias digitais e a queda da confiança na publicidade são todas tendências que, quando conjugadas, resultam na chamada fragmentação de audiência. Como resultado desta fragmentação, técnicas tradicionais de publicidade e marketing têm se mostrado cada vez menos eficientes. Por exemplo, especula-se que em 2010 a publicidade em TV aberta terá apenas 35% da eficiência que possuía em 1990 (COURT, GORDON, & PERREY, 2005). A gravidade deste fenômeno é mais bem apreciada quando observada segundo o conceito de subsídio cruzado descrito anteriormente.



**Figura 15 - Fonte: BIGResearch; Veronis Suhler Stevenson; McKinsey Analysis**

Quando as redes de TV imperavam absolutas como mídia eletrônica, seu conteúdo era financiado pela compra de espaço publicitário por parte de agências e anunciantes ávidos por um meio de contato com os espectadores. Num ambiente majoritariamente orientado à produção em massa, a comunicação em massa se mostrava coerente. Assim, de forma objetiva, os veículos (no caso, as redes de TV) não estavam no negócio de vender conteúdo, mas sim de vender audiência; num *three-sided market* (ANDERSON, 2008).

Entretanto, o surgimento de novas tecnologias e mídias, como gravadores TiVo<sup>13</sup>, *Streaming* de vídeo e *iPods* transformaram o que antes eram consumidores passivos em programadores de TV e *disc-jockeys*. Como efeito, veículos, agências de publicidade e anunciantes testemunharam impotentes a transferência do poder daqueles que produzem e distribuem conteúdo para aqueles que o consomem. Assim, o que se assiste e quando se assiste deixou de ser prerrogativa do veículo, enfraquecendo a relevância da audiência como métrica de desempenho e comprometendo o valor da oferta direcionada aos anunciantes (DONATON, 2004).

Veículos, agências de publicidade e anunciantes devem confrontar uma dura realidade: a fragmentação da audiência entre diversas mídias comprometeu o equilíbrio estabelecido

<sup>13</sup> TiVo é uma dos maiores players norte-americanos de distribuição de conteúdo através de DVR's

através do modelo de subsídio cruzado, processo que tende a se agravar com o passar do tempo. Como consequência, muitas organizações investem numa quantidade sempre crescente de mídias, procurando garantir que em ao menos uma delas haverá contato entre sua oferta e seus consumidores; o que eleva consideravelmente os custos de uma campanha publicitária e os riscos relativos ao êxito ou fracasso da mesma (COURT, GORDON, & PERREY, 2005). Desta forma, o alinhamento de objetivos e a integração competente das mídias selecionadas pelos anunciantes se tornam fatores críticos de sucesso para uma campanha publicitária (BRIGGS, KRISHNAN, & BORIN, 2005).

Neste cenário de instabilidade, a audiência como métrica de desempenho tende a ser substituída pela atenção dos consumidores e pela reputação, recursos cuja importância deve aumentar conforme o controle da distribuição de conteúdo sai das mãos de veículos e anunciantes. De fato, o sucesso de mecanismos de venda de espaço publicitário oferecidos por ferramentas de busca on-line demonstram como atenção e reputação estão se tornando a “moeda de troca” no mercado. Sistemas como o PageRank, do Google, são precursores na proposta de converter reputação (número de links ou recomendações) em atenção (evidência, *clicks*, acessos) e, em seguida, em remuneração (anúncios, vendas) (ANDERSON, 2008).

Entretanto, a despeito da possibilidade técnica das chamadas mídias emergentes de monitorar a atenção do consumidor, a indústria da publicidade ainda não foi capaz de estabelecer padrões amplamente aceitos para avaliação de atenção e comparação de performance entre veículos tradicionais e emergentes. Pesquisa realizada por Shen (2002) com 164 agências americanas especializadas em campanhas “on-line” demonstrou ainda que parte significativa destas empresas avaliava a performance de suas iniciativas on-line através de *click-through*<sup>14</sup> ou CPM<sup>15</sup>; desperdiçando métricas associadas diretamente à conversão da atenção em resultados comerciais; como o CPA<sup>16</sup>. Alguns entrevistados defenderam o uso do CPM argumentando que métricas como o CPA desconsideram a criação de valor institucional para uma marca obtida durante a simples exibição de um anúncio, independentemente do resultado comercial no curto prazo. Além disso, as agências entrevistadas declararam que a

---

<sup>14</sup> *Click-Through Rate* (CTR) é uma maneira de medir a performance de um anúncio veiculado em um *website*. Consiste na divisão do número de *clicks* que um anúncio promoveu pelo número de vezes que o mesmo foi exibido.

<sup>15</sup> CPM (Custo por mil) refere-se à taxa cobrada para exibir um anúncio em um site mil vezes.

<sup>16</sup> CPA significa *Cost per Action*, métrica onde o anunciante paga apenas quando o anúncio veiculado promove uma ação específica, como preencher um formulário ou fechar uma venda.

ausência de métricas uniformes e relevantes para a enorme variedade de formatos publicitários disponíveis na web dificultam comparações coerentes entre veículos e comprometem o processo de tomada de decisão relativa a campanhas (SHEN, 2002; COOK, 2007; UNERMAN, 2008).

Desta forma, para alcançar a atenção dos consumidores e superar os desafios impostos pela fragmentação da audiência, novas tendências em comunicação surgem como alternativas para as organizações redesenharem suas estratégias e a forma com a qual o contato com seus consumidores é realizado. Estas tendências serão descritas a seguir.

## 2.5 – Novas Práticas do Mercado Publicitário

*“[É] uma magnitude e uma urgência de mudança que não são evolutivas – são transformacionais ... Se não for criado um novo modelo, o antigo irá entrar em colapso.”*

Steven J. Heyer, Ex-Presidente-Diretor de Operações, Coca-Cola Co.

Palestra oferecida em Conferência da *Ad Age* em 5 de fevereiro de 2003

Esta citação reflete o desafio que as organizações terão que enfrentar num futuro próximo para desenvolver estratégias eficientes de comunicação com seus clientes. Seu autor, Steven Heyer, detém prestígio e credibilidade no mercado publicitário posto que foi responsável pela gestão de uma das marcas mais valiosas do mundo, tarefa para a qual contava com uma verba anual de meio bilhão de dólares por ano apenas para o mercado norte-americano (DONATON, 2004). De fato, conforme abordado anteriormente, a proliferação de mídias, a fragmentação da audiência e o surgimento de um consumidor pró-ativo e multi-tarefa estão reconfigurando a indústria da publicidade, demandando mudanças profundas nas estratégias de agências de publicidade e de anunciantes (COURT, GORDON, & PERREY, 2005; BRIGGS, KRISHNAN, & BORIN, 2005).

Ainda que não exista um consenso sobre as melhores práticas de publicidade num ambiente onde as mídias emergentes e consumidores ganham cada vez mais força, o mercado parece responder às crescentes incertezas com o desenvolvimento de novas formas de contato com o público.

A proliferação de mídias e a ubiquidade do acesso à internet favoreceram o surgimento do chamado *MultiChannel Customer*, o consumidor habituado a utilizar canais diferentes em cada estágio de seu processo de decisão de compra. Assim, hoje a compra de um produto, por exemplo, pode começar na internet como uma busca por informações e ser concluída numa loja física. Esta tendência aparenta estar ganhando espaço: de acordo com estudo da Doubleclick, a incidência de *multichannel shopping* entre consumidores acostumados a fazer compras *on-line* cresceu de 56% para 65% entre 2002 e 2003 (RANGASWAMY & VAN BRUGGEN, 2005).

Como resposta, algumas organizações desenvolveram o conceito de *Multichannel Marketing*, o oferecimento e articulação de informações, produtos e serviços através de dois ou mais canais integrados. Ao sincronizar todos os canais utilizados, uma firma alcançaria uma superioridade em sua oferta que aumentaria os custos de mudança de seus clientes. Além disso, ao integrar seus canais de contato, uma organização cria a oportunidade de desenvolver seu entendimento sobre hábitos e preferências de seus clientes em meios distintos; otimizando custos, aperfeiçoando serviços e estimulando a fidelidade dos consumidores (RANGASWAMY & VAN BRUGGEN, 2005).

Estudos empíricos sugerem que consumidores *multichannel* tendem a ser mais rentáveis para as organizações por utilizarem uma variedade maior de mídias como ponto de contato, de relacionamento e de compras. Desta forma, consumidores *multichannel* representam maiores oportunidades de negócio para as empresas (como *upsales* e *cross-sells*), em contraste com compradores acostumados a utilizar um único canal. Contudo, o desenvolvimento de uma estratégia *Multichannel* deve ser cauteloso, posto que o risco de conflitos de canais capazes de comprometer a experiência integrada de serviço proposta ao cliente cresce substancialmente. Além disso, a implementação da tecnologia e da cultura organizacional necessárias para promover a integração e a uniformidade entre todos os canais de contato entre empresa e cliente são desafios consideráveis que devem ser observados quando da execução de uma estratégia de *Multichannel Marketing* (RANGASWAMY & VAN BRUGGEN, 2005).

Embora o *Multichannel Marketing* aparente adequação aos desafios impostos pela proliferação das mídias, tal conceito não oferece resposta objetiva à questão da crescente

capacidade do consumidor filtrar ou mesmo rejeitar anúncios publicitários. Como resposta a este desafio, a publicidade em formato de *Product Placement*<sup>17</sup> vem ganhando força.

Em filmes, novelas e *games*, marcas do mundo real emprestam verossimilhança para a trama, além de contribuir indicando a época em que a história se passa e auxiliando na construção de personagens (BALASUBRAMANIAN, KARRH, & PATWARDHAN, 2006; YANG, ROSKOS-EWOLDSSEN, DINU, & ARPAN, 2006). Ainda que a inserção de marcas nas histórias possa ser iniciativa de seu próprio criador, admite-se que na maioria das vezes estas exposições sejam fruto de esforços promocionais e contratos formais entre produtores de conteúdo e anunciantes. Este último caso é chamado de *Product Placement*, ou seja, a inclusão paga de produtos ou marcas dentro de programas exibidos majoritariamente por mídias de massa (BALASUBRAMANIAN, KARRH, & PATWARDHAN, 2006).

Considerando a crescente resistência dos consumidores em receber anúncios sem prévia autorização, a integração coerente de um produto ou marca num enredo têm o potencial de divulgar uma empresa para públicos que já não admitem anúncios. Posto que a mensagem publicitária não está contida num anúncio, mas no próprio conteúdo assistido pelo consumidor, esta não enfrenta oposição do espectador, sendo assimilada de forma menos objetiva. Com efeito, especula-se que *Product Placements* sutis e bem integrados à história, ainda que não contribuam de forma significativa com resultados imediatos, reforcem laços emocionais e melhorem a atitude do consumidor com o produto, aumentando a probabilidade de venda no longo prazo (BALASUBRAMANIAN, KARRH, & PATWARDHAN, 2006).

Conquanto apropriado para os desafios resultantes da chegada das novas mídias digitais, o conceito de *Product Placement* não é exatamente recente. Na realidade, podem-se observar indícios de integração entre publicidade e conteúdo desde a época do Renascimento. Segundo pesquisa do historiador Alessandro Giannatasio (apud DONATON, 2004), os pintores venezianos deste período eram conhecidos por desenharem em suas obras de arte objetos únicos e representativos da superioridade de sua sociedade. As criações de Paolo Veronese, por exemplo, freqüentemente apresentavam figuras ostentando mantos e vestidos opulentos que eram comercializados pelo seu irmão, comerciante do ramo da moda.

---

<sup>17</sup> No Brasil, o conceito de *Product Placement* é amplamente e erroneamente denominado como *Merchandising*.

Durante o século XX, a adoção do *Product Placement* se mostrou inconstante. Até os anos 30, seu uso como ferramenta de comunicação foi irregular, quando fortes críticas relativas à “capitulação” das mídias aos interesses comerciais surgiram. A partir deste momento, o *Product Placement* caiu em desuso, experimentando uma recuperação apenas na década passada. Em 2004, somente o mercado norte-americano de *Product Placements* em TV cresceu cerca de 46%, totalizando uma movimentação de aproximadamente US\$ 3.5 bilhões. Atualmente, *Product Placements* podem ser verificados em mídias tradicionais, como TV e cinema, e emergentes, como videogames (Economist, 2005 apud BALASUBRAMANIAN, KARRH, & PATWARDHAN, 2006).

Apesar de sua utilização crescente, estratégias baseadas em *Product Placements* devem considerar algumas limitações. Não há um consenso sobre a eficiência da integração paga de produtos ao conteúdo. Pesquisas qualitativas, estudos empíricos e mesmo gestores com experiência neste tipo de abordagem têm diferentes interpretações sobre esta técnica. Entretanto, acredita-se que a aceitação do público em relação a *Product Placements* tende a aumentar conforme as mídias emergentes introduzem formas mais eficientes de integrar mensagens publicitárias no conteúdo desejado pelos consumidores. A popularização de tecnologias interativas capazes de impedir a exibição de anúncios tende a estimular a criação de formas mais coesas e personalizadas de integração entre mídia e conteúdo, onde as marcas alcançam o status de “estrelas”; transformando a publicidade na própria oferta de entretenimento (SHEEHAN & GUO, 2005).

De fato, ao perceber sua incapacidade de “invadir” a casa e a mente dos consumidores, algumas empresas compreenderam que devem esperar um convite para se comunicar com seus consumidores. Como resultado, alguns anunciantes perceberam a necessidade de alterar sua estratégia de comunicação de um modelo *push* para um modelo *pull* e, para tanto, transformar o anúncio no próprio conteúdo de entretenimento parece ser essencial. Trata-se da convergência completa entre conteúdo (programas de TV, filmes, músicas, videogames etc.) e publicidade, o que representa mais do que uma evolução do *Product Placement* (SHEEHAN & GUO, 2005). Na realidade, a integração total da publicidade com o conteúdo pode reconfigurar todo o modelo de negócios de agências de publicidade e de veículos – além de influenciar fortemente as estratégias de anunciantes – à medida em que a comunicação se

afasta de um paradigma baseado na intrusão para se aproximar de um modelo com base no convite (DONATON, 2004).

Desta forma, para criar comerciais tolerados ou mesmo desejados na forma de conteúdo e aumentar o controle sobre a forma que sua marca é exibida, anunciantes têm procurado ir além de pagar para seus produtos constarem num enredo de terceiros; eles se tornam os próprios produtores do conteúdo. Assim, estas empresas fazem mais do que *Product Placements*, elas se envolvem no desenvolvimento do conteúdo desde seu estágio inicial, onde participam ativamente da criação de um enredo propício e coerente para a boa exibição de suas marcas, até a distribuição do conteúdo, quando eventualmente utilizam seus próprios recursos financeiros e de marketing para estimular o público a consumir sua oferta de entretenimento (DONATON, 2004; SHEEHAN & GUO, 2005).

Na realidade, a integração da publicidade no conteúdo de entretenimento ganha força pelos desafios que as novas mídias representam não apenas para agências de publicidade e anunciantes, mas também para a indústria da música e do cinema. Os custos de produção de um *hit* ou de um filme têm alcançado níveis cada vez mais altos, comprometendo os resultados financeiros nestes setores. Além disso, a pirataria *on-line* prejudica ainda mais o desempenho comercial de lançamentos, requerendo pesados investimentos em campanhas globais e simultâneas.

Neste sentido, a indústria do entretenimento e empresas de diversos setores poderiam cultivar sinergias: enquanto anunciantes disponibilizariam capital extra para a produção de conteúdo dedicado às suas marcas, os criadores de conteúdo ofereceriam seu *know-how* de produção de entretenimento. Desta forma, a integração de publicidade e conteúdo pode eventualmente representar uma sólida aliança estratégica entre setores que, se enquanto isolados enfrentam enormes desafios, combinados podem recuperar grande parte de seu poder e influência (DONATON, 2004).

Entretanto, apesar dos benefícios citados, organizações considerando estratégias de comunicação baseadas na integração de publicidade ao conteúdo devem considerar algumas incertezas inerentes a este modelo. Especula-se que a integração de mensagens comerciais ao conteúdo de entretenimento resultará num conteúdo ostensivamente comercial que será

rejeitado pelo público. Todavia, os casos de sucesso de integração entre publicidade e conteúdo mostram que, quando feito de forma sensata, este modelo de comunicação pode melhorar a imagem da marca e a experiência do entretenimento simultaneamente (DONATON, 2004).

Realmente, exemplos deste tipo de iniciativa têm se tornado cada vez mais frequentes. A BMW obteve sucesso junto ao público produzindo a série *The Hire*, conjunto de curtas distribuídos exclusivamente pela internet que contava com a direção de nomes consagrados de Hollywood, o ator Clive Owen como um personagem fixo e seus carros como protagonistas. Todos os filmes eram repletos de ação e colocavam os carros em situações extremas, sem pudores relativos à preservação da integridade física dos bólidos. Utilizando uma linguagem semelhante a dos filmes de ação dos grandes estúdios, a montadora alemã não só alcançou dezenas de milhões de downloads de seus curtas, como experimentou um crescimento de 125% em suas vendas em relação ao ano anterior (DONATON, 2004). Aparentemente, o sucesso da empreitada estimulou a BMW a desenvolver novas iniciativas de integração de publicidade em conteúdo. A montadora alemã publicou o game BMW Pace<sup>18</sup>, onde o usuário pode se divertir com uma simulação de uma corrida entre seus carros de alta performance. Recentemente, no Brasil, empreitada semelhante vem sendo realizada pela Chevrolet. Para a campanha de lançamento de seu modelo Vectra GT Remix, a montadora produziu três releituras com DJ's famosos do hit *Take On Me*, da banda A-ha. A campanha da Chevrolet estimula que as faixas sejam baixadas gratuitamente em um site que também oferece um jogo de corrida simulando a direção de um Vectra GT<sup>19</sup>.

Muitas das iniciativas descritas acima devem muito de seu sucesso à recomendação e distribuição do conteúdo pelos próprios consumidores; um conceito chamado Marketing Viral. Assim como o *Multichannel Marketing*, *Product Placement* e a integração da publicidade no conteúdo, o Marketing Viral surge como uma resposta à fragmentação da audiência, a proliferação das mídias e ao surgimento de um consumidor pró-ativo.

Na visão de Godin (2000), avanços tecnológicos como a telefonia móvel e a internet proporcionam a criação de redes de relacionamento cada vez maiores. Além disso, o autor

---

<sup>18</sup> Disponível em <http://www.bmw-pace.com>, consultado em 19/03/2009.

<sup>19</sup> Disponível em <http://www.gtrex.com.br/>, consultado em 19/03/2009.

indica que os consumidores contemporâneos desenvolveram “anticorpos” contra campanhas publicitárias tradicionais. Como resultado, Godin (2000) sugere que as organizações evitem enviar mensagens publicitárias diretamente aos consumidores e, ao invés disso, criem as condições necessárias para que estes consumidores façam a divulgação de sua marca de forma espontânea.

Em outras palavras, as empresas deveriam mudar sua forma de pensar publicidade, deixando o modelo baseado na sobrecarga de anúncios para buscar meios de encorajar os próprios consumidores a falar ou mesmo defender seu produto. Dye (2001) argumenta que os consumidores gostam de partilhar suas experiências entre si - como o restaurante onde almoçaram ou o filme que assistiram – de modo que, conforme a propagação da partilha aumenta, marcas e anunciantes podem obter diversos ganhos comerciais e de imagem. Cabe ao anunciante criar as condições necessárias para os próprios consumidores divulgarem sua satisfação com o produto ou serviço experimentado.

Destas percepções surge o conceito de Marketing Viral, relativo às técnicas que utilizam redes sociais para obter ganhos comerciais ou institucionais através do alastramento espontâneo de mensagens por parte dos consumidores, num processo análogo a uma epidemia ou infecção por vírus. Ações de Marketing Viral podem ser direcionadas para a propagação de vídeo-clipes, games, livros, imagens ou filmes, como os curta-metragens da BMW citados anteriormente.

A comparação da chamada “Propaganda Boca-a-boca” (“*Word of Mouth*”) com o Marketing Viral (“*Word of Mouse*”) é inevitável. Todavia, algumas sutilezas separam estas duas técnicas. Devido à sua natureza “analógica”, a “Propaganda Boca-a-boca” tende a se alastrar de forma mais vagarosa. Além disso, mensagens propagadas digitalmente através de Marketing Viral tendem a ganhar força conforme o número de consumidores as transmitindo (os “infectados”) cresce; enquanto a “Propaganda Boca-a-boca” que tende a se dissipar mais rapidamente (GODIN, 2000).

O exemplo clássico de ação de Marketing Viral refere-se ao lançamento do serviço de correio eletrônico gratuito *Hotmail*. Esta *startup* conseguiu converter seus consumidores nos mais eficientes vendedores de sua marca ao inserir de forma sutil a mensagem “*Get your free*

*e-mail at Hotmail*” em todo e qualquer *e-mail* que fosse enviada a partir de seus usuários. Como resultado, a Hotmail conseguiu cooptar 12 milhões de usuários em 18 meses, marca que a concorrente AOL levou mais de seis anos para alcançar a despeito de seus vultosos investimentos promocionais (DYE, 2001).

A utilização do Marketing Viral como parte da estratégia de comunicação de uma empresa, contudo, deve ser adotada com cautela. Admite-se que há o risco de consumidores se sentirem usados ou explorados pelos anunciantes. Além disso, há relatos de empresas pagando usuários para recomendar seus produtos a amigos, que, uma vez envolvidos, poderiam influenciar seus próprios conhecidos. Naturalmente, esta proposta se aproxima perigosamente de esquemas de “pirâmide” sendo, portanto, eticamente questionáveis. Desta forma, ações de Marketing Viral devem ser concebidas imaginando que a distribuição espontânea de uma anúncio irá agregar valor para o consumidor; seja na forma de reputação, seja na forma de integração, ou ainda na melhoria da experiência de consumo como um todo (DYE, 2001).

Entretanto, para um anúncio agregar valor para o consumidor, mesmo em campanhas virais, é necessário que o mesmo seja relevante e direcionado e, para tanto, informações sobre perfil de consumo se tornam mais importantes a cada dia. Ocorre que o aperfeiçoamento da internet como plataforma capaz de monitorar os hábitos de seus usuários e registrá-los em servidores de terceiros (SHEN, 2002) vem gradativamente estimulando o surgimento de outra tendência: a preocupação com a privacidade.

Percebe-se, desta forma, uma tensão crescente entre duas idéias: a primeira defende que as informações de consumo devem ser acessíveis para propiciar produtos, serviços e comunicação mais pertinentes; a segunda argumenta que os consumidores não devem jamais ter informações pessoais exploradas (mesmo que supostamente em seu benefício) sem consentimento prévio (RIMKUS, 2000 apud BRUNER II & KUMAR, 2007). Este confronto sugere uma contradição onde a comunicação entre organização e cliente tende a ser mais eficiente conforme o conhecimento sobre este aumenta, embora o cliente deseje serviços cada vez melhores e personalizados cedendo o mínimo possível de informações pessoais. Certamente, este aparente impasse é ilustrado de forma rica por Stewart Brand em passagem publicada em “The Media Lab: Inventing the Future at MIT” (1987):

*“Information Wants To Be Free. Information also wants to be expensive. Information wants to be free because it has become so cheap to distribute, copy, and recombine — too cheap to meter. It wants to be expensive because it can be immeasurably valuable to the recipient. That tension will not go away. It leads to endless wrenching debate about price, copyright, ‘intellectual property’, the moral rightness of casual distribution, because each round of new devices makes the tension worse, not better.”*

De fato, admite-se que parcela considerável do interesse despertado pelas mídias emergentes vem de sua capacidade de obter informações personalizadas dos consumidores e gerar valor a partir delas (BRADLEY & BARTLETT, 2006). Grande parte da comunicação das organizações concentrada nas novas mídias tem como objetivo entregar uma oferta gratuita para detectar e registrar os interesses específicos de seus consumidores, conhecimento que pode gerar serviços e produtos de alto valor agregado no futuro (ANDERSON, 2008). Contudo, a captura contínua de nossa “existência digital” – registros de buscas *on-line*, tráfego de *e-mails*, *cookies*<sup>20</sup> e outras “pegadas” deixadas – tornam o controle sobre a privacidade algo cada vez mais complexo. Cogita-se que, na eventualidade das organizações manterem suas políticas de marketing baseadas na obtenção de informações sem autorização prévia, a possibilidade de aguda regulação surgir ganhará força (McCREARY, 2008).

Por outro lado, ambientes virtuais como o *website* YouTube e a rede social Orkut tem no caráter exibicionista de seus consumidores uma das razões para seu sucesso e popularidade. Não raro, empresas procuram se apropriar das informações exibidas espontaneamente nestes espaços para alcançar novos clientes cujo perfil de consumo ostentado é supostamente alinhado com sua oferta de valor (McCREARY, 2008). O Twitter, plataforma de *microblogging* onde os usuários divulgam “O que se está fazendo” a cada instante, aparenta ser o exemplo máximo da necessidade do consumidor contemporâneo exibir os próprios hábitos (MISCHAUD, 2007). Todavia, deve-se atentar para o fato de que membros de uma comunidade trocam informações e preferências de consumo como forma de integração social, percebendo a coleta destes dados para fins comerciais como uma forma de invasão de privacidade (McCREARY, 2008).

---

<sup>20</sup> *Cookie* é um grupo de dados trocados entre o *software navegador* de internet e o *servidor* remoto de páginas, salvos num arquivo de texto criado e armazenado no computador do usuário. A sua função principal é registrar dados relativos a uso e acesso.

Assim, para atingir um equilíbrio entre coleta de dados e preservação da privacidade alheia, as organizações podem definir em conjunto com seus consumidores limites aceitáveis para entregar ofertas segmentadas. Lew McCreary, em seu artigo “*What Was Privacy?*”, argumenta que novas tecnologias têm o potencial de desacreditar velhas normas, estimulando a negociação de novas regras de convivência num processo que toma tempo. Segundo o autor, há indícios que as organizações vêm buscando um diálogo com seus consumidores a fim de definir estas novas regras para se tornarem mais eficientes sem serem consideradas “intrusas”. O surgimento da IAPP (*International Association of Privacy Professionals*), entidade que agrega mais de 6.000 membros oriundos de empresas, governos e instituições acadêmicas é citado como um exemplo deste esforço.

Desta forma, o clamor por personalização e o risco do recrudescimento da legislação e dos consumidores sobre as práticas de coletas de dados de hábitos individuais força as organizações a buscarem um balanceamento entre conhecimento e preservação da privacidade; posto que qualquer transação comercial depende, antes de tudo, de confiança entre as partes. Se as empresas forem percebidas como desrespeitosas e intrusivas, há o risco dos consumidores reagirem de forma extremamente negativa; independentemente da quantidade de *petabytes*<sup>21</sup> de informação armazenadas sobre os mesmos (McCREARY, 2008).

O cuidado com a privacidade alheia se torna ainda mais crítico quando a participação de consumidores é percebida como fundamental para a manutenção da competitividade das empresas. Muitas organizações de destaque no ambiente de negócios contemporâneo perceberam a possibilidade de extrair valor a partir da colaboração de seus próprios clientes, um conceito chamado de vários nomes, tais como *crowdsourcing*, sabedoria coletiva ou ainda *wikinomics*. Google, Wikipedia e Linux são exemplos proeminentes de organizações que dependem de grupos de pessoas organizados espontaneamente capazes de oferecer resultados considerados “inteligentes” (TAPSCOTT, 2007).

De acordo com o artigo *Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence*, de Malone et al (2009), a inteligência coletiva existe há tempos, representada por

---

<sup>21</sup> Um *petabyte* equivale, aproximadamente, a um milhão de *gigabytes*.

organizações como famílias, exércitos e nações que, eventualmente, tomam decisões racionais. Entretanto, a ascensão da internet permitiu a criação de novas maneiras de interação entre indivíduos, propiciando o surgimento de variadas formas de inteligência coletiva. Cada pessoa que estabelece um *link* num documento próprio para um site de terceiros está colaborando indiretamente para o aperfeiçoamento do algoritmo de busca da Google, assim como cada compra efetuada na Amazon traz melhorias para as recomendações enviadas para outros consumidores. Malone et al (2009) procuraram identificar os “blocos” elementais não-excludentes que, combinados, formam a maioria dos processos de inteligência coletiva atuais. Seriam quatro “blocos” fundamentais, cada um responsável por uma pergunta: quem está atuando, por que está atuando, o que está realizando e como está fazendo (Figura 16).



**Figura 16 - Componentes de um Sistema de Inteligência Coletiva (Malone et al., 2009)**

“Quem está atuando” procura identificar de que maneira as pessoas interagem num processo dotado de inteligência coletiva; como uma simples multidão ou através de alguma hierarquia. Segundo os autores, ainda que a maioria dos casos estudados dependa fundamentalmente de uma multidão unida espontaneamente, iniciativas *wiki* consideradas de sucesso usufruem de algum nível de hierarquia. O sistema operacional Linux, por exemplo, foi construído a partir da crença de que qualquer um poderia contribuir para o seu aperfeiçoamento. Entretanto, Linus Torvalds, seu criador, conta com “tenentes” dotados de

autoridade para selecionar as contribuições que, de fato, serão incluídas nas próximas versões do sistema.

Outro “bloco” elementar de sistemas de inteligência coletiva refere-se ao porquê. Malone et al (2009) identificaram três possibilidades em sua pesquisa: ganhos financeiros, paixão e reconhecimento. Apesar do senso comum, grande parte dos sistemas de inteligência coletiva não opera oferecendo benefícios financeiros para seus colaboradores. Segundo os autores, os motivadores mais comuns nestes sistemas seriam a paixão e o reconhecimento. Muitos participam de iniciativas como a Wikipedia por acreditarem que estão colaborando com uma causa, algo pelo que se apaixonaram. Por outro lado, muitos programadores escrevem novos módulos para o Linux buscando o reconhecimento de seus colegas.

Ainda segundo Malone et al (2009), o “bloco” referente ao “o que está se realizando” pode ser descrito segundo duas alternativas: criar ou decidir. Recentemente, a Netflix, uma das líderes norte-americanas no mercado de locação de filmes, utilizou a inteligência coletiva para criar um novo e aperfeiçoado algoritmo de recomendações de títulos. Para tanto, ofereceu um milhão de dólares a quem apresentasse uma solução capaz de melhorar as recomendações de filmes oferecidas pelo software interno da empresa em pelo menos 10%. Por outro lado, a manutenção ou a eliminação de um artigo da Wikipedia exemplifica a capacidade da inteligência coletiva decidir sobre uma questão.

Por fim, resta o bloco referente ao “como” as inteligências coletivas decidem ou criam em seus processos. Quando o “como” é relacionado com um processo de criação, Malone et al (2009) verificaram dois processos distintos, a colaboração e a coleção. A coleção ocorre quando a contribuição de cada membro da multidão é criada independentemente das demais, como no YouTube ou no Innocentive<sup>22</sup>. A colaboração acontece quando a participação de cada membro depende da atuação de seu par, como ocorre no Linux, onde cada módulo do *software* deve atuar de forma harmoniosa com a criação de outros usuários. Quando o “como” refere-se ao decidir, Malone et al (2009) apontaram duas possibilidades, decisões em grupo e

---

<sup>22</sup> Innocentive é uma organização dedicada à solução de questões em campos como engenharia, matemática, química, física, administração e tecnologia da informação. A Innocentive publica em seus *site* estas questões como “desafios”, premiando em dinheiro qualquer usuário que ofereça uma solução.

decisões individuais. Decisões em grupo são o resultado da combinação da opinião de cada membro que culminam na formação de uma decisão única representativa de todos. Normalmente são obtidas por votação (como as fotos em destaque no Flickr), consenso (como os artigos mantidos na wikipedia), média (como o ranking dos melhores hotéis exibidos no Expedia) ou ainda por simulação de mercados, onde idéias são compradas e vendidas como ações a fim de determinar as mais valiosas e, portanto, representativas do todo. Decisões individuais ocorrem quando membros de uma comunidade assumem posições que, embora influenciadas pelos seus pares, não são necessariamente as mesmas do grupo. Vídeos no YouTube, por exemplo, são ranqueados conforme a avaliação de seus espectadores, porém cada usuário tem o poder de decidir se assistirá aquele vídeo e, eventualmente, avaliá-lo independentemente.

Deve-se ressaltar que a maior parte dos sistemas de inteligência coletiva opera combinando os quatro blocos descritos e suas variantes de diversas formas e em momentos distintos. A tabela a seguir demonstra alguns exemplos de sistemas de inteligência coletiva decupados segundo os conceitos acima descritos.

Exemplo		O quê	Quem	Por quê	Como
<b>Linux</b>	Criar	Novos módulos para o sistema operacional	Multidão	Bens financeiros Paixão Reconhecimento	Colaboração
	Decidir	Quais módulos serão incluídos na próxima versão do software	Hierarquia (Linus Torvalds e seus “tenentes”)	Paixão Glória	Decisão Individual
<b>Wikipedia</b>	Criar	Novo artigo	Multidão	Paixão Reconhecimento	Colaboração
	Decidir	Manutenção do artigo	Multidão	Paixão Reconhecimento	Decisão grupal (Consenso)

**Tabela 1 - Exemplo de decupagem de sistemas de inteligência coletiva (Malone et al., 2009)**

## **2.6 – Percepções das Agências de publicidade Brasileiras sobre as novas mídias, seus desafios e suas oportunidades**

Apresentados os desafios e novas tendências da publicidade, podem-se investigar as percepções dos participantes desta indústria sobre este novo ambiente de negócios. No subsídio cruzado que marcou a comunicação de massa do século XX, as grandes empresas sempre dependeram de veículos como difusores de suas mensagens e de agências de publicidade como intermediadores. Especula-se que mudanças estratégicas em qualquer um destes setores da Indústria da Publicidade afetarão em maior ou menor grau os demais. Assim, a apreciação das respostas das agências aos desafios estratégicos impostos pelas novas mídias pode auxiliar o entendimento das reações dos anunciantes a estes mesmos desafios. Neste sentido, o estudo de Chimenti e Nogueira (2007), baseado em entrevistas em profundidade, oferece uma valiosa abordagem sobre as percepções das agências de publicidade a respeito do impacto das novas mídias e tecnologias em suas atividades.

Todos os profissionais de agências entrevistados para a pesquisa de Chimenti e Nogueira (2007) foram unânimes em afirmar que o cenário da publicidade está mudando. Dentre os principais fatores apontados como causas para este fenômeno, os entrevistados destacaram a ascensão de novas mídias (em especial a Internet), a maior pressão por resultados por parte dos anunciantes e novos estilos de vida dos consumidores.

De acordo com os autores, as novas mídias ainda são percebidas pelas agências de publicidade brasileiras como inovações incrementais, algo que pode ser somado ao portfólio de mídias existente sem alterar de forma significativa sua rotina de trabalho ou mesmo seu modelo de negócios. Todavia, de forma contraditória, os entrevistados apontaram a oportunidade do consumidor se relacionar com um número cada vez maior de mídias como fator responsável por grandes mudanças na publicidade. Assim, os profissionais de publicidade, antes habituados a contatarem o consumidor através de poucos veículos, reconheceram a chegada do fenômeno da fragmentação da audiência (COURT, GORDON, & PERREY, 2005) – reflexo da proliferação e concorrência entre mídias – em solo brasileiro. Ainda no que se refere ao comportamento do consumidor como agente de mudanças na Indústria da Publicidade, novos estilos de vida caracterizados pelo pouco tempo voltado para

o lazer, pela preferência ao entretenimento externo em relação ao doméstico e pela maior dedicação ao trabalho contribuem para dificultar a concepção de uma campanha eficiente aos olhos dos anunciantes; cujo relacionamento com as agências também mudou nos últimos anos. De fato, o terceiro fator indicado para a mudança no ambiente de negócios da publicidade é o aumento da pressão por resultados exercida pelos anunciantes. Os entrevistados perceberam a diminuição da verba publicitária e a cobrança crescente por resultados concretos e mensuráveis em suas campanhas, sem, no entanto, destacar qualquer iniciativa para mitigar estas ameaças.

Curiosamente, ainda que a fragmentação de audiência, os novos perfis de consumo e a pressão crescente por resultados de anunciantes sejam reconhecidas como fatores responsáveis pela mudança no seu ambiente de negócios, os profissionais das agências de publicidade entrevistados demonstraram desconhecimento ou mesmo desinteresse em buscar soluções para estes novos desafios. A pesquisa de Chimenti e Nogueira (2007) sugere, assim, que há um distanciamento entre as percepções das agências de publicidade e a realidade de seu ambiente de negócios. Se estas agências reconhecem que sua indústria está mudando, ao mesmo tempo demonstram pouca disposição para se adaptar às novas demandas de consumidores e clientes. De fato, esta aparente inércia é descrita pelos autores como consequência do sistema histórico de remuneração de agências baseado num comissionamento de 20% sobre o valor investido pelo anunciante em uma campanha.

Especula-se, assim, que a resistência das agências de publicidade em adotar novas práticas alinhadas com as demandas de consumidores e anunciantes seja consequência deste modelo. Posto que as mídias tradicionais requerem investimentos maiores do que as emergentes, o comissionamento de agências e seu faturamento aumenta quanto maior for a concentração de uma campanha em jornais e redes de TV, retratando um possível conflito de interesses (ROTHENBERG, 2005).

Assim, apesar da queda de audiência e do aumento do custo de inserção nas mídias de massa (DONATON, 2004; AHLERS & HESSEN, 2005; COURT, GORDON, & PERREY, 2005) e do crescimento gradual de outras formas de contato com o consumidor (como *websites* e *product placement*), o potencial de faturamento obtido através de campanhas concentradas em jornais e redes de TV leva as agências a negligenciarem as oportunidades

trazidas pelas novas mídias, como métricas de resultado mais eficientes e interatividade. Como consequência desta falta de comprometimento com o resultado dos anunciantes, a verba publicitária destes vem diminuindo ao longo dos anos (CHIMENTI & NOGUEIRA, 2007).

A aparente indiferença das agências de publicidade em relação às mudanças do ambiente que as cerca é retratada pela forma como mídias baseadas em internet são utilizadas. Ainda que estes veículos ofereçam, por natureza, formas mais eficientes de avaliação de resultado vinculadas à atenção do usuário, a grande maioria das agências ainda utiliza para estas mídias métricas como o CPM (custo por mil pessoas impactadas), método bastante semelhante à medição de audiência tradicional nas redes de TV (SHEN, 2002; CHIMENTI & NOGUEIRA, 2007). Além disso, a interatividade das novas mídias – que possibilita a participação ativa dos consumidores na criação e propagação de anúncios – não parece ser um recurso valorizado pelos entrevistados. Como resultado, grande parte das oportunidades trazidas pelas novas mídias e tecnologias tendem a ser ignoradas pelas agências de publicidade (CHIMENTI & NOGUEIRA, 2007).

O estudo de Chimenti e Nogueira sugere, desta forma, que a despeito do potencial das novas mídias, as agências de publicidade vêm assumindo uma postura defensiva, procurando preservar seu modelo de negócios tradicional. Ainda que estas novas mídias tenham a capacidade de reconfigurar o modelo de negócios da publicidade, seja por ameaças, seja por oportunidades; este potencial disruptivo não é percebido pelas agências.

Ao observar que o discurso dos entrevistados demonstra grande apego ao modelo de remuneração tradicional baseado em comissionamento (independente de performance de campanhas), Chimenti e Nogueira (2007) argumentam que a estratégia das agências de publicidade não está focada no cliente. De fato, o hábito de assumir prêmios como métrica de sucesso, o desinteresse em explorar as oportunidades oriundas das novas mídias e a falta de comprometimento com os resultados das campanhas são comportamentos que corroboram esta visão.

## 2.7 – O Ambiente de Negócios

O mundo contemporâneo vem atravessando mudanças cada vez mais radicais em intervalos cada vez menores, trazendo forte instabilidade para o ambiente de negócios como um todo, e especial para anunciantes e agências de publicidade. Em seu Livro “*The World is Flat*”, Friedman (2005) sugere que muitas das rápidas transformações experimentadas pelo mundo nos âmbitos social, cultural e econômico podem ser explicadas por dez forças com atuação concomitante.

A queda do Muro de Berlim, em 1989, é considerada por Friedman a representação da expansão de sistemas democráticos e de livre-mercado sobre aqueles orientados à repressão, ao isolamento e ao controle central do estado. Tal evento marca a crescente integração, colaboração e competitividade entre nações e mercados que molda o ambiente de negócios contemporâneo.

O surgimento de *browsers* de internet, sistemas de colaboração em massa e o desenvolvimento de *softwares open-source* são relatados por Friedman como forças que estimularam a popularização do acesso a WWW e conseqüente disseminação de informação, serviços e produtos.

Como reflexo destes acontecimentos, outras forças cresceram como o *Off-shoring*, o *Outsourcing*, o *Insourcing* e a chamada “In-formação”, termo cunhado pelo autor para designar o crescente poder do consumidor na sociedade. Além destas, Friedman agrupa como uma única força chamada de “Esteróides” tecnologias diversas que tornarão o mundo mais “digital, pessoal, virtual e móvel”.

Segundo Friedman, a combinação destas 10 forças tem como resultante o aparecimento da “Tripla Convergência”; a união de três fatores fundamentais que orientam o desenvolvimento econômico e social num mundo considerado plano. O primeiro fator refere-se aos *softwares* de fluxo de trabalho, responsáveis por tornar possível via *web* a execução de projetos em tempo real por equipes cujos participantes estão espalhados pelo mundo. O segundo fator contempla a formação de uma massa crítica de executivos familiarizados com

os valores do mundo plano, capazes, portanto, de desenvolver estratégias eficientes para este ambiente. Finalmente, o terceiro fator diz respeito à entrada de cerca de 3 bilhões de pessoas de países como China e Brasil nos mercados de trabalho e de consumo. Friedman, desta forma, sugere que a integração dos mercados e a fragmentação dos processos são uma realidade perene e representativa do ambiente de negócios atual.

Em conformidade com a visão exposta em “O Mundo É Plano” (FRIEDMAN, 2005), a obra “*Blur: the speed of change in the connected economy*” de Davis e Meyer (1998) também oferece uma perspectiva crítica sobre as mudanças recentes no ambiente de negócios e suas causas. Na opinião dos autores, a sociedade está atravessando mudanças tão fundamentais que interferem na percepção das três dimensões básicas do universo: tempo, espaço e matéria. Desta forma, as fronteiras que separam produtos e serviços, compradores e vendedores e real e virtual estão se tornando cada vez mais tênues e móveis. Como consequência, cadeias de valor se reconfiguram em complexas teias de cooperação e competitividade, onde o valor de bens intangíveis (serviços) cresce exponencialmente, reduzindo a importância de ofertas tangíveis (produtos). Consequentemente, os autores argumentam que na realidade atual não é mais possível para as organizações entregar aos seus clientes produtos e serviços dissociados, os quais devem ser combinados na forma de uma única oferta. Portanto, esta oferta deve necessariamente contemplar a integração de bens e serviços, agregando valor ao cliente ao articular de forma harmoniosa e eficiente bens tangíveis e intangíveis. Davis e Meyer (1998) indicam três agentes responsáveis por essas transformações: Conectividade, Velocidade e Intangibilidade.

A desregulamentação das telecomunicações em diversos países, a miniaturização de satélites e o desenvolvimento de dispositivos de telecomunicação digital móveis tornaram todos potencialmente conectados a qualquer um, a qualquer momento e em qualquer lugar. Além disso, a popularização da internet deslocou a função primordial dos computadores da rotina de processamento de dados (*data-crunching*) para conectividade: ligar pessoas às pessoas, máquina à máquina, rede à rede e organização à organização (além de todas as combinações possíveis). Sendo assim, a conectividade promove a integração de pessoas, organizações, mercados e países, reduzindo barreiras e distâncias; “encolhendo o espaço”.

Outro agente de mudança considerado por Davis & Meyer (1998) é a Velocidade. A crescente capacidade de nossa sociedade de computar e transmitir informações de forma praticamente instantânea estimulou uma queda dramática no intervalo de tempo que separava o enviar do receber, o comprar e o consumir; e o produzir e o vender. A rigor, mesmo os ciclos de vida de produto estariam se encurtando cada vez mais, de modo que o produto que levava anos para ficar obsoleto, hoje pode se tornar ultrapassado em meses ou mesmo semanas. Por conseguinte, admite-se que a velocidade e responsividade estão assumindo uma importância cada vez maior como parte de uma oferta de alto valor.

A Intangibilidade é o terceiro agente de mudanças apontado por Davis e Meyer (1998). De forma gradual, a relação de importância entre o que é tangível e intangível em nossa sociedade foi alterada. A valorização de atributos intangíveis, como marca, emoção, relacionamento, confiança e informação suplantaram aspectos tangíveis, sendo considerados a base de produtos e serviços inovadores.

De acordo com Shapiro & Varian (2003), novas mídias e tecnologias tornaram o acesso e distribuição de informação algo tão ubíquo, rápido e econômico que propiciou o surgimento da chamada escassez de atenção. Devido ao excesso de informação disponível, a atenção dedicada ao consumidor à mesma se dilui, prejudicando a compreensão. Desta forma, o valor agregado real de quem produz informação vem também da correta identificação do que é relevante para o consumidor em determinado instante.

Ainda segundo os autores, a emergência de novas tecnologias permitiu o surgimento da chamada Economia da Informação. Desde a Revolução Industrial até o final do século XX, o ambiente de negócios foi desenhado segundo a chamada Economia Industrial, caracterizada por oligopólios, estabilidade, ganhos de escala e pela orientação à produção. Nesta realidade, as organizações experimentavam um *feedback* positivo entre o tamanho de sua produção e a redução dos custos por unidade vendida. Entretanto, ao se aproximar dos limites naturais da operação, o fenômeno era revertido e a produção passava a operar segundo um *feedback* negativo. Avanços como a Teoria da Administração Científica (TAYLOR, 1911) foram capazes de retardar o efeito de *feedback* negativo na operação industrial, sem no entanto eliminá-los. Na Economia da Informação, no entanto, a definição de custo, preço e valor de oferta passam a sofrer influência tanto da cadeia de suprimento como da demanda dos

consumidores; tal como descrito por Davis & Meyer (1998). Assim, ao contrário da Economia Industrial, na Economia da Informação o *feedback* positivo sobre os ganhos de escala não sofre limitação natural, permitindo um crescimento contínuo do mercado e da produção. Na verdade, Shapiro & Varian (2003) argumentam que o valor de uma oferta na Economia da Informação cresce de acordo com o quadrado do número de pessoas que usufruem desta oferta; estimulando o surgimento de mercados do tipo “*The Winner takes It All*”. Por exemplo, o valor de um *software*, como o Microsoft Windows, cresce de acordo com o aumento de sua base instalada, posto que, do contrário, não haveria um padrão para troca de dados e a oferta perderia seu valor. Esta dinâmica é nomeada Externalidade de Rede e é uma das principais características do ambiente de negócios atual.

Anderson (2006) sugere uma transição entre a economia tradicional, chamada de “Economia da Escassez”, e uma nova economia, batizada de “Economia da Abundância”. Na “Economia da Escassez”, a produção e distribuição de produtos são processos dispendiosos, dependentes de grandes investimentos e de grandes volumes de vendas para suportá-los. A fim de reduzir riscos em operações tão dispendiosas, apenas produtos de grande apelo popular – como, por exemplo, os *hits* característicos da cultura de massa – eram comercializados. No ambiente de negócios atual, a “Economia da Abundância” é caracterizada pelos baixos custos de produção e distribuição. Dependendo de investimentos menores para sua propagação, a entrada de ofertas de apelo mais restrito ou de nicho representariam menor risco, se tornando viáveis e comuns. Anderson (2006) destaca três fatores que estimularam este fenômeno: a simplificação da produção de ofertas propiciadas pelo amadurecimento de computadores e pela popularização de PC’s, a proximidade constante entre consumidor e produtor estimulada pela ubiquidade da internet, e mecanismos de busca *on-line* que atuam como agregadores de conteúdo, facilitando e estimulando o acesso às ofertas menos populares.

Bradley & Bartlett (2006) apontam que a alta competitividade de diversas indústrias também teve fortes reflexos no ambiente de negócios de agências de publicidade e anunciantes. Segundo os autores, a partir de 2000 houve uma onda de fusões e aquisições entre os 25 maiores anunciantes do mercado americano, como Procter & Gamble e Gillette, desencadeando uma tendência de consolidação das verbas de marketing e a redução do investimento total em publicidade. Além disso, indústrias historicamente engajadas em publicidade, como a automobilística e a de telecomunicações, demonstram dificuldades

operacionais e financeiras, tornando ainda mais exíguo o orçamento a ser distribuído pelas mídias. Como resultado, os autores indicam a iminência de uma pressão por parte de anunciantes junto a agências e veículos para redução do custo de inserção em mídias. Além disso, a escassez de recursos financeiros também estimula a busca dos anunciantes por métricas eficientes para mensurar a rentabilidade de seu investimento em publicidade, permitindo o monitoramento do sucesso de campanhas e a ajuste do *mix* de mídias utilizado.

À fragmentação das mídias e consolidação dos maiores anunciantes, soma-se o surgimento de tecnologias que permitem que empresas de qualquer porte atuem simultaneamente como compradores e vendedores de espaço publicitário. De acordo com Bradley & Bartlett (2006), estas tecnologias têm forte influência no ambiente de negócios da indústria da publicidade ao permitir que anunciantes negociem anúncios sem a interferência de agências de publicidade.

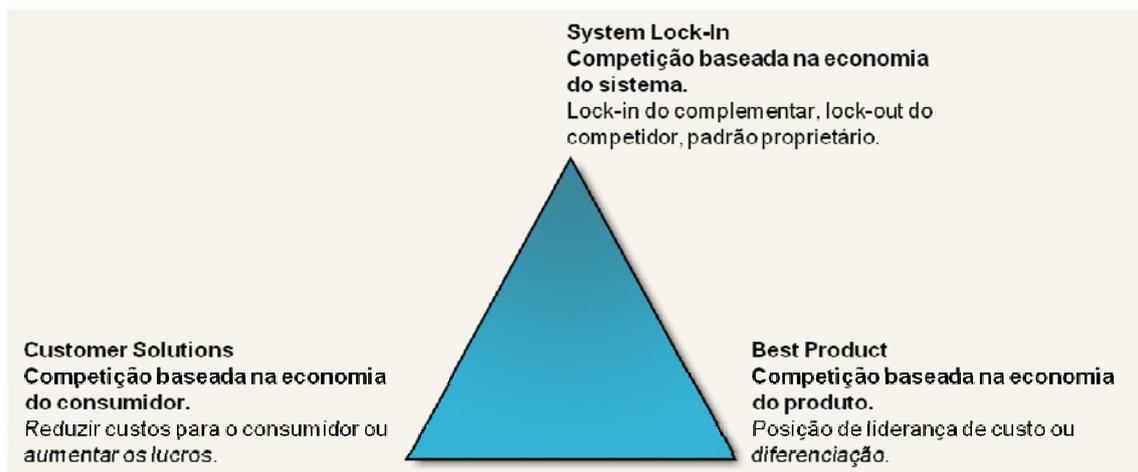
## **2.8 – Ferramental Estratégico**

Em face de um ambiente de negócios caracterizado pela constante inovação e mudança, a indústria da publicidade aparenta estar num momento de redefinição de negócio. Orçamentos publicitários cada vez mais restritos e seletivos, mídias tradicionais em crise de audiência e novas mídias carentes de padrões e de familiaridade desenham um cenário repleto de incertezas não apenas para veículos e agências de publicidade, mas especialmente para os anunciantes, desprovidos de canais de comunicação eficientes entre sua oferta e seu consumidor.

Desta forma, a elaboração de um ferramental estratégico amplo e coerente torna-se indispensável para a compreensão das novas dinâmicas da publicidade, apoiando a interpretação lúcida e imparcial dos acontecimentos que estão reconfigurando esta indústria. Assim, o autor deste estudo sugere a seguir modelos para compor uma visão crítica do impacto das novas mídias e tecnologias sobre a publicidade, visando apoiar empresas anunciantes no desafio estratégico de se comunicar num ambiente em plena mutação.

Neste novo ambiente de negócios, a relação entre anunciantes e agências de publicidade deve ser revista, a fim de garantir a competitividade de ambos frente aos seus

desafios. Para tanto, o modelo Delta (HAX & WILDE II, 1999) mostra-se de grande utilidade ao oferecer uma abordagem adequada ao ambiente estratégico atual. De acordo com o modelo Delta, uma empresa poderia atuar além da estratégia de “*Best Product*” (PORTER, 1980). Assim, segundo Hax & Wilde (1999), as formas de competição de uma empresa poderiam ser descritas como um triângulo, onde cada vértice representa uma alternativa estratégica: *Best Product*, *Total Customer Solutions* e *System Lock-In* (Figura 17).



**Figura 17 – O Modelo Delta (Fonte: Hax e Wilde, 1999)**

Ainda que cada estratégia represente uma forma distinta de competição, as mesmas não são mutuamente exclusivas, permitindo gradações e combinações. As características de cada estratégia prevista no modelo Delta são descritas a seguir:

- *Best Product* – Estratégia clássica descrita por Porter em “*Competitive Strategy*” (1980), é baseada em baixo custo ou diferenciação. Seu foco é a obtenção de um produto ou serviço indiscutivelmente superior, a fim de obter a liderança no mercado e estabelecer um projeto ou *design* dominante;
- *Total Customer Solution* – Prevê a entrega de uma ampla oferta de produtos e serviços com a finalidade de satisfazer a maior parte, senão a totalidade, das necessidades dos clientes. Assim, o foco se desloca da economia do produto para a economia do cliente. Esta estratégia depende fundamentalmente de um relacionamento estreito entre empresa e cliente que permite a antecipação de necessidades e o desenvolvimento conjunto de novos produtos e serviços. De forma geral, a estratégia de *Total Customer Solution* requer o desenvolvimento de parcerias e alianças com fornecedores, concorrentes e clientes que possam complementar sua oferta;

· *System Lock-In* – Mais do que um foco no produto ou no cliente, esta estratégia prevê a construção de sinergia entre todos os *players* que contribuem na criação de valor. Sendo assim, a base desta estratégia é obter complementares: empresas cujos produtos e serviços aprimoram a oferta entregue ao consumidor. Um *System Lock-in* consolidado é capaz de construir um padrão proprietário na indústria, “aprisionando” seus clientes (*lock-in*) devido aos altos custos de mudança, isolando competidores (*lock-out*) e atraindo o maior número possível de complementares.

Outra abordagem pertinente para o desenvolvimento de estratégia no panorama atual de rápidas mudanças tecnológicas é apresentada por Hagel & Singer (1999). Segundo estes autores, para definir sua estratégia de forma lúcida dentro de ambientes em constante inovação, a empresa deve desarticular seu negócio em três unidades básicas e definir em qual concentrará seus esforços: CRM (relacionamento com clientes); Inovação (criação de produtos e serviços diferenciados e de alto valor); e Infra-estrutura (foco no aprimoramento de equipamentos, ferramentas e processos da operação). Na interpretação de Hagel & Singer (1999), enquanto as unidades de infra-estrutura e CRM tendem a crescer buscando ganhos de escala e escopo, a unidade voltada à Inovação normalmente se mantém enxuta, independente e rápida; procurando preservar seu potencial criativo.

Ao decompor sua estrutura nestes três pilares, a empresa pode combiná-las de acordo com os desafios que enfrenta, obtendo sempre o tamanho ideal para responder ao seu ambiente. Tamanha flexibilidade para reconfigurar um negócio não seria viável num passado recente. Contudo, novas tecnologias combinadas permitiram que os custos de interação – relativos ao tempo e dinheiro investidos na troca de informações, serviços e bens entre pessoas e empresas – caíssem. Desta forma, uma empresa pode facilmente se concentrar em Inovação e confiar suas iniciativas complementares de CRM e Infra-estrutura a outras organizações especializadas, compondo redes de cooperação capazes de competir com as incumbentes de maior porte integradas verticalmente (HAGEL III & SINGER, 1999).

Desta forma, a fim de selecionar os parceiros capazes de agregar maior valor para uma oferta, muitas vezes é necessário observar o que está além de um mercado, monitorando indústrias adjacentes. A importância desta visão periférica é destacada por Day &

Schoemaker (2006), que enfatizam como diversas indústrias atravessaram grandes mudanças estimuladas por inovações que ocorreram além de suas fronteiras. Forças do passado, como a Kern (uma das líderes do mercado de ferramentas para desenho profissional) e Olivetti sucumbiram não aos competidores de suas indústrias, mas ao surgimento do AutoCAD<sup>23</sup> e do computador pessoal, respectivamente. A indústria fonográfica, por exemplo, foi incapaz de administrar as inovações que proliferavam ao seu redor em seu favor. Uma empresa de outra indústria, enxergando a oportunidade que estas inovações traziam, mudou as regras do mercado fonográfico e tornou-se a líder absoluta em distribuição digital de canções: a Apple, Inc.

De fato, alguns autores sugerem que a melhor forma de sobrepujar um líder fortemente estabelecido num mercado consolidado seja introduzir uma inovação estratégica; mudando as regras deste mercado. Markides (1997) indica que um entrante pode derrotar um incumbente ao identificar demandas não atendidas para supri-las. O mercado de *videogames*, dominado por Sega e Nintendo de 1985 até 1994, viu uma nova entrante superá-las com um produto inovador; o Sony Playstation. Este novo rival assumiu a liderança da indústria ao oferecer mais do que um brinquedo, uma plataforma capaz de reproduzir CD's de áudio, exibir gráficos 3D e oferecer conteúdo para adultos. Ao mudar as regras do jogo da indústria de *videogames*, a Sony foi capaz de derrotar incumbentes tradicionais para se tornar a maior força do mercado.

Ao transformar as regras que ditam as dinâmicas de um mercado, estas inovações são consideradas “disruptivas” (CHRISTENSEN, 1997). Ao contrário das inovações incrementais, que apenas aprimoram um conceito pré-existente, as inovações “disruptivas” são capazes de reconfigurar o modelo de negócios de uma indústria, ou mesmo criar um negócio inédito. Apesar de potencialmente levarem a elevadas taxas de crescimento, criações “disruptivas” normalmente deflagram o “Dilema do Inovador”, fenômeno em que empresas relutam em aceitar inovações (ainda sem mercados estabelecidos), favorecendo soluções consideradas tradicionais com resultados previsíveis. Assim, Christensen (1997) sugere que enquanto os líderes de mercado são menos propensos a adotar inovações disruptivas, organizações menos sensíveis a risco buscando crescimento em mercados estabelecidos devem buscar e cultivar estas inovações com o intuito de reconfigurar o mercado a seu favor.

---

<sup>23</sup> **AutoCAD** é um *software* do tipo CAD — *computer aided design* ou desenho com ajuda de computador — cuja função é a elaboração de peças de desenho técnico.

De forma consonante, Day et al (2000) também destacam o contraste entre empresas entrantes e incumbentes no que se refere à inovação. Os autores indicam que empresas consolidadas têm mais dificuldades em lidar com inovações, enquanto os entrantes teriam maior flexibilidade e adaptabilidade. Desta forma, para manter a competitividade num ambiente em constante inovação, as empresas estabelecidas deveriam evitar incorrer em quatro erros comuns de incumbentes: a “Competição Tardia”, quando se subestima o potencial de uma tecnologia emergente; a “Concentração Excessiva”, derivada de alta aversão a risco e a conseqüente miopia para novas oportunidades; a “Falta de Comprometimento”, reflexo da carência de investimentos em inovações e do excesso de prudência; e a “Ausência de Persistência”, sintoma de pressões excessivas por resultados que desestimulam a continuidade de inovações cujo impacto não é imediato. Day et al. (2000) defendem que estes comportamentos podem ser neutralizados através do compartilhamento de informações, da flexibilidade organizacional e do aprimoramento da visão periférica da empresa.

Contudo, especula-se que uma parcela expressiva das inovações que chegam ao mercado não alcança o sucesso não apenas por falhas de gestão, mas também pelo comportamento do consumidor: enquanto os consumidores supervalorizam o que possuem, os inovadores supervalorizam a oferta que criaram (GOURVILLE, 2006). Forma-se, portanto, um distanciamento entre criadores da oferta absolutamente convencidos da superioridade da mesma e consumidores incrédulos. Como resultado, surge o fenômeno batizado de “Efeito das Nove Vezes”. Tal efeito refere-se à relação de nove para um entre a demanda dos consumidores e a oferta que os inovadores acreditam que entregam. Assim, baseado nesta discrepância, Gourville (2006) argumenta que uma inovação deve ser substancialmente superior ao produto ou oferta incumbente para compensar e superar vieses favoráveis de criadores e desfavoráveis de compradores.

Conforme exposto por Day & Schoemaker (2006) e Day et al. (2000), a capacidade de reação de uma empresa às inovações depende fundamentalmente do aperfeiçoamento de sua visão periférica. Admite-se, desta forma, que a visão de uma organização não deve ficar limitada a apenas um setor, permeando diversas indústrias e formando redes de competição e cooperação (DOZ & HAMEL, 1998).

Wirtz (2001) estudou a indústria de mídia e mostrou que se trata de uma indústria convergente, isto é, uma indústria cujas fronteiras estão se expandindo a outras indústrias, como TI, telecomunicações, equipamentos, infra-estrutura, software e conteúdo. Suas ofertas estão inseridas num ambiente de entretenimento digital, cujo território atinge dezenas de indústrias diferentes e alcança milhões de clientes diretos e indiretos, com possibilidades de variados e simultâneos modelos de negócio para cada situação. Desta forma, para enxergar possibilidades de crescimento, a análise da estrutura de uma indústria (PORTER, 1980) é necessária, porém, não é suficiente.

Neste novo panorama, a composição de estratégias deve contar com ferramentas capazes de monitorar a troca de informações e de recursos entre indústrias, percebendo eventuais adversários e possíveis aliados com antecedência e lucidez. A Análise de Ecosistema (IYER, LEE, & VENKATRAMAN, 2006) procura mapear de forma bastante abrangente as redes compostas por participantes de diversos setores que se influenciam ou possuem relações diretas em seus negócios, alcançando uma visão ampla de *clusters* de competição e cooperação entre indústria; bem como identificando focos existentes e potenciais de criação e destruição de valor (Figura 18). A estratégia de uma empresa deve levar em conta o ecossistema no qual ela está inserida e o seu papel no mesmo (IANSITI & LEVIEN, 2004); auxiliando as empresas em seus posicionamentos, estratégias de lançamentos e inovações (ADNER, 2006).

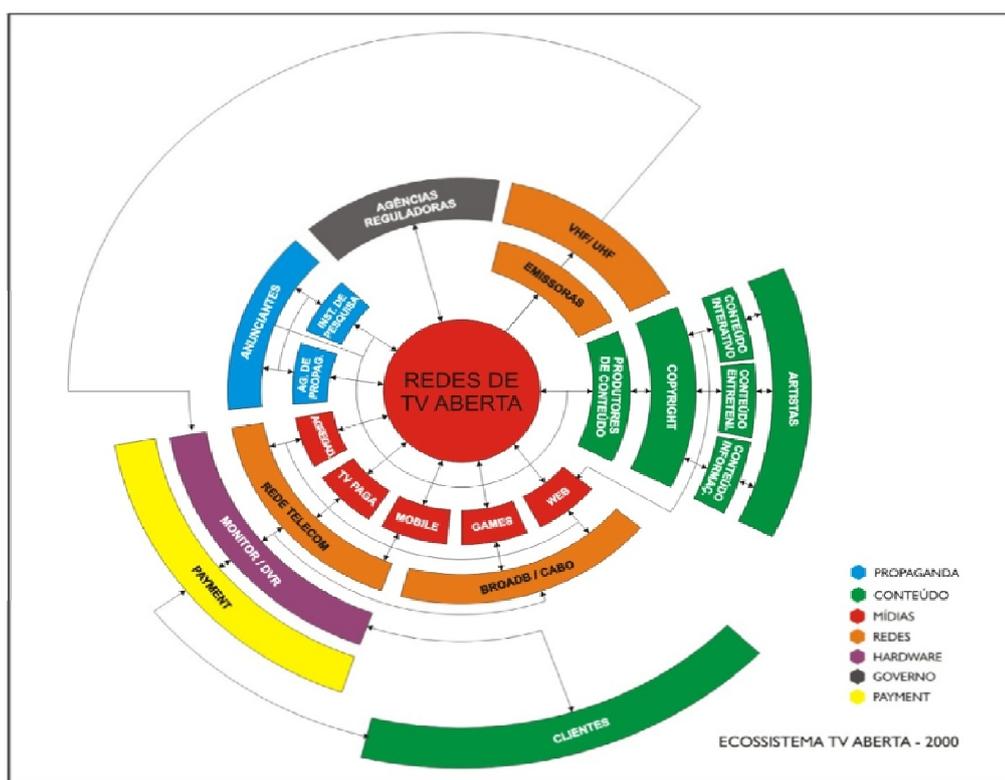


Figura 18 – Ecosistema contemporâneo da TV aberta no Brasil (elaborado pelo autor)

Essencial para entender de forma abrangente como recursos e informações transitam entre indústrias, a Análise de Ecossistemas oferece um modelo objetivo para perceber ameaças e oportunidades além do ambiente de negócios original; permitindo a reconfiguração de estratégias ágil e eficiente fundamental para a sobrevivência em mercados em rede.

Além disso, ao possibilitar o monitoramento de competidores e aliados estabelecidos ou potenciais de outras indústrias, a Análise de Ecossistemas também oferece *insights* criativos para o aproveitamento de outra ferramenta poderosa para a composição de estratégias: a utilização de cenários para o planejamento. Proposto por Schoemaker (1995), este método busca limitar as infinitas possibilidades futuras de um negócio para um número reduzido de cenários. Para tanto, são identificadas tendências – aquilo cuja realização ou existência é tomada como certa no futuro – e incertezas. Ao combinar apenas as tendências e incertezas críticas para o negócio, um número limitado de cenários possíveis é concebido, facilitando o processo de tomada de decisão do gestor. Ainda que o objetivo do método não seja a preparação para toda e qualquer possibilidade, a utilização de cenários estende a visão de gestores para possibilidades outrora ignoradas ao mesmo tempo em que evita palpites e adivinhações infundadas. Como resultado, a empresa passa a contar com uma percepção crítica sobre possibilidades futuras que permite a detecção das competências necessárias para garantir o sucesso em múltiplos cenários.

A fim de desenvolver uma sensibilidade sobre qual cenário proposto tende a se tornar o presente, Garvin & Levesque (2005) posteriormente complementaram o método de Schoemaker (1995) ao sugerir o conceito de *early warning*. Segundo este conceito, ao definir os cenários estratégicos para uma organização, o gestor deve estabelecer prováveis acontecimentos vinculados a cada futuro possível; os chamados *early warnings*. Desta forma, ao longo do cotidiano, a realização destes acontecimentos poderia ser percebida como alertas denotando que o respectivo cenário vinculado ganhou força como o futuro mais provável dentre todos os propostos. Assim, conjugando o conceito de Planejamento de Cenários com *Early Warnings*, a empresa obtém a oportunidade de aperfeiçoar sua visão periférica e sua velocidade de resposta às incertezas futuras.

Ainda assim, o constante monitoramento de *Early Warnings* pode não ser suficiente para garantir a flexibilidade e agilidade necessárias em ambientes instáveis. Assim, Day,

Schoemaker e Gunther (2000) sugerem a aquisição de Opções Reais Estratégicas para garantir a celeridade da organização frente a cenários futuros. Segundo os autores, a aquisição de uma Opção Real Estratégica significa um investimento em tecnologias emergentes sem um pleno comprometimento da empresa no presente. De forma análoga ao conceito de Opções Reais relativo ao mundo financeiro, o objetivo de uma Opção Real Estratégica é garantir a possibilidade de se utilizar uma tecnologia no futuro, sem, no entanto, criar um comprometimento de fazê-lo. Como resultado, a organização preserva sua flexibilidade ao garantir um portfólio de tecnologias estratégicas para que, na eventualidade de uma delas se tornar crítica para o sucesso da empresa num cenário futuro, o gestor possa utilizá-la de forma rápida e comparativamente econômica.

## **2.9 – Conclusão da Revisão de Literatura, Pergunta da Pesquisa e Modelo Proposto**

Face ao exposto ao longo desta Revisão de Literatura, ficam evidentes as dificuldades que as empresas brasileiras enfrentam atualmente para se comunicar com seus clientes através da publicidade. A definição do *mix* de comunicação de uma campanha publicitária, outrora tarefa quase mecânica e segura, agora se torna um projeto complexo e arriscado envolvendo um número cada vez maior de variáveis. As empresas anunciantes, desta forma, atravessam momento em que suas estratégias de comunicação devem ser repensadas a fim de combinar da melhor forma possível mídias tradicionais e emergentes, buscando aumentar a rentabilidade de suas campanhas publicitárias e agregar valor para seus clientes.

Por um lado, as mídias tradicionais representam um canal familiar para os profissionais de marketing e publicidade, com ampla cobertura e mecanismos de aferição e planejamento bem conhecidos. Contudo, a audiência destes veículos aparenta queda, ao mesmo tempo em que seus custos de inserção não param de subir; comprometendo o valor entregue aos anunciantes.

Por outro lado, há as mídias emergentes, caracterizadas por custos de inserção mais atraentes, pela personalização e pela capacidade de avaliar a atenção do consumidor. Entretanto, as novas mídias muitas vezes não gozam de consenso entre profissionais e acadêmicos sobre sua real eficiência e sua enorme variedade de formatos dificulta

comparações coerentes de desempenho, comprometendo o processo de tomada de decisão sobre campanhas.

Surge, então, a pergunta desta dissertação: Como as empresas anunciantes brasileiras compõem seu *mix* de mídias numa realidade marcada pela fragmentação e queda da audiência das mídias tradicionais e pela ausência de padrões de linguagem e de aferição das mídias emergentes? Como o desempenho de mídias de naturezas tão distintas é comparado? Em outras palavras, que fatores influenciam a escolha das mídias no ambiente de negócios atual e o que, de fato, mudou na definição do *mix* de mídias das organizações a partir da chegada das mídias emergentes?

Para tentar buscar respostas a estas perguntas, o autor elaborou uma Matriz de Amarração a fim de guiar a ida a campo e favorecer a coleta de informações pertinentes a esta pesquisa. Esta Matriz será apresentada a seguir.

### **2.9.1 – Matriz de Amarração**

Esta seção procura demonstrar através de uma Matriz de Amarração (Figura 19) como cada passagem da Revisão de Literatura se complementa, construindo um conjunto de informações coeso capaz de subsidiar as perguntas a serem formuladas pela pesquisa, bem como os métodos escolhidos para analisar as respostas obtidas. Em seguida, serão apresentados Aspectos Teóricos resultantes da condensação da Revisão de Literatura que, posteriormente, foram convertidos nos tópicos abordados pelo roteiro semi-estruturado utilizado nesta pesquisa; processo guiado através do quadro de referência cruzada apresentado ao fim deste capítulo.

MODELO DA PESQUISA	OBJETIVOS	QUESTÕES	LEVANTAMENTO / ANÁLISE DE DADOS
<p><b>1</b> História da Propaganda e Ascensão do Modelo de Subsídio Cruzado</p> <p><b>2</b> Evolução das Mídias → Características das Novas mídias</p> <p>Percepções das Agências de Propaganda → Crise no modelo de Subsídio Cruzado</p> <p>Fragmentação da Audiência e Novas tendências de Consumo → Novas Tendências em Propaganda</p> <p><b>3</b> Características do Macro-Ambiente, Características dos Anunciantes, Características das Mídias</p> <p><b>4</b> Fatores que motivam compra de Mídias</p>	<p><b>1</b> Identificar a dinâmica entre anunciantes, veículos e agências num ambiente anterior à introdução das "mídias emergentes".</p> <p><b>2</b> Descrição das novas mídias, suas forças e suas deficiências. Compreensão do impacto das novas mídias no comportamento do consumidor e seus reflexos no enfraquecimento do modelo de subsídio cruzado / broadcast Apresentação de novos formatos de propaganda (experiências) adaptados à chamada crise de audiência</p> <p><b>3</b> Analisar o ambiente de negócios e o processo de compra de mídia das organizações, considerando os possíveis contrastes entre anunciantes, veículos, agências de propaganda e consumidores</p> <p><b>4</b> De acordo com o observado, destacar fatores relevantes para a compreensão do processo de seleção de mídia e apontar pergunta da pesquisa</p>	<p><b>1</b> Como o mercado operava anteriormente?</p> <p><b>2</b> Como as novas mídias podem reconfigurar a indústria da propaganda? Como anunciantes podem se comunicar com novos perfis de consumidores? Quais as ameaças e oportunidades trazidas pelas novas mídias para os anunciantes?</p> <p><b>3</b> Como interpretar as estratégias dos anunciantes? Como é a relação com as agências de propaganda? E com os consumidores? Quão autônomo é o departamento de marketing?</p> <p><b>4</b> O que define o mix de mídia em face da fragmentação da audiência nas mídias tradicionais e do desconhecimento das mídias emergentes?</p>	<p><b>1</b> <b>Dados Secundários</b> - Análise Histórica no Brasil e no Mundo</p> <p><b>2</b> <b>Dados Secundários</b> - Análise Histórica - Relatórios - Publicações</p> <p><b>3</b> <b>Dados Primários</b> - Entrevistas em Profundidade - Relatórios - Publicações</p> <p><b>4</b> <b>Dados Primários</b> - Entrevistas em Profundidade</p>

Figura 19 – Matriz de Amarração (Elaborado pelo autor)

### 2.9.1.1 – O Aspecto Características das Mídias

Este aspecto reúne os conceitos levantados na Revisão de Literatura referentes aos principais atributos associados às novas mídias. De acordo com as particularidades de cada empresa, estes atributos podem representar ameaças ou oportunidades, sendo, portanto, fatores que influenciam a definição do *mix* de mídias de uma campanha publicitária.

Aspecto Características das Mídias		
Dimensão	Referências Principais na Literatura	“Argumento”
<b>Relevância</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R.(2003);</li> <li>• COURT, David C.; GORDON, Jonathan W.; PERREY, Jesko (2005);</li> <li>• DONATON, Scott (2004);</li> <li>• BALASUBRAMANIAN, Siva K.; KARRH, James A.; PATWARDHAN, Hemant (2006);</li> <li>• DAVIS E MEYER (1998);</li> <li>• ANDERSON, Chris (2006)</li> </ul>	A publicidade como serviço complementar. Novas mídias têm maior possibilidade de tornar mensagem relevante, agregando valor em troca da atenção.
<b>Personalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R.(2003);</li> <li>• COURT, David C.; GORDON, Jonathan W.; PERREY, Jesko (2005);</li> <li>• ANDERSON, Chris (2006)</li> </ul>	<p>Mensagens personalizadas facilitariam o acesso do anunciante ao consumidor.</p> <p>Mídias emergentes facilitariam o envio de mensagens personalizadas.</p> <p>Mensagens personalizadas teriam maior possibilidade de serem relevantes.</p>
<b>Controle sobre mensagem / Co-produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BRADLEY, Stephen; BARTLETT, Nancy (2006);</li> <li>• SHEN, F.(2002);</li> </ul>	Alta necessidade de controle afastaria anunciantes de mídias emergentes,

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FITZGERALD, Kate (2007);</li> <li>• SNYDER-DUCH, Jennifer (2001)</li> <li>• DONATON, Scott (2004);</li> <li>• ANDERSON, Chris (2006);</li> <li>• TAPSCOTT, Don e WILLIAMS, Anthony D. (2007)</li> </ul>	<p>tradicionalmente mais “democráticas” e colaborativas.</p> <p>Organizações buscando criar ofertas e mensagens em conjunto com consumidores tenderiam a utilizar mídias emergentes.</p>
<b>Padronização de métricas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHEN, F.(2002);</li> <li>• BRADLEY, Stephen; BARTLETT, Nancy (2006);</li> <li>• FINE, Jon (2005);</li> <li>• HAYGOOD, DANIEL M. (2007)</li> </ul>	<p>Ausência de padronização em mídias emergentes dificulta comparação com outras mídias emergentes e com veículos de comunicação tradicionais. Como resultado, haveria maior dificuldade em justificar tal investimento.</p>
<b>Externalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R.(2003);</li> <li>• DYE, Renee (2001)</li> </ul>	<p>Mídias emergentes teriam maior capacidade de criar efeitos de externalidade numa mensagem.</p>
<b>Interatividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAUBERGHE, Verolien; DE PELSMACKER, Patrick (2006);</li> <li>• SNYDER-DUCH, Jennifer (2001);</li> <li>• BRADLEY, Stephen; BARTLETT, Nancy (2006);</li> <li>• DONATON, Scott (2004);</li> <li>• FORTUNATO, John A.; WINDELS, Daniel M. (2005)</li> </ul>	<p>Mídias emergentes teriam maior capacidade de estimular a interação dos consumidores, atraindo atenção para a mensagem publicitária.</p>
<b>Realismo / Imersão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CASTRONOVA, Edward (2005)</li> <li>• GRIGOROVICI &amp; CONSTANTIN, (2004) apud BUCCINI &amp; SANTANA (2008);</li> <li>• YANG, ROSKOS-EWOLDSEN, DINU, &amp; ARPAN (2006)</li> </ul>	<p>Realismo e imersão estimulariam o envolvimento e credibilidade da mensagem.</p>

<b>Conectividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KEEGAN (2008);</li> <li>• BRUNER II, Gordon C.; KUMAR, Anand (2007);</li> <li>• SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R.(2003);</li> <li>• DAVIS, S.; MEYER, C (1998);</li> <li>• FRIEDMAN, T.L.(2005)</li> </ul>	Mídias dotadas de alta conectividade representariam canal de comunicação permanentemente aberto com o consumidor.
<b>Envolvimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRIGOROVICI &amp; CONSTANTIN, (2004) apud BUCCINI &amp; SANTANA (2008);</li> <li>• BALASUBRAMANIAN, Siva K.; KARRH, James A.; PATWARDHAN, Hemant (2006);</li> <li>• DONATON, Scott (2004);</li> </ul>	Mídias capazes de criar envolvimento entre mensagem e consumidor estimulariam a construção de um laço emocional.
<b>Monitoramento de Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHEN, F.(2002);</li> <li>• BRADLEY, Stephen; BARTLETT, Nancy (2006);</li> <li>• FINE, Jon (2005);</li> <li>• HAYGOOD, DANIEL M. (2007);</li> <li>• BRIGGS, Rex; KRISHNAN, R.; BORIN, Norm (2005);</li> <li>• COURT, David C.; GORDON, Jonathan W.; PERREY, Jesko (2005);</li> </ul>	Mídias com ofertas mais amplas, confiáveis e contínuas de monitoramento teriam maior apelo junto a anunciantes.
<b>Integrabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COURT, David C.; GORDON, Jonathan W.; PERREY, Jesko (2005);</li> <li>• BRIGGS, Rex; KRISHNAN, R.; BORIN, Norm (2005);</li> </ul>	Novas mídias facilitariam integração de mensagens em diferentes meios (cross-media).
<b>Velocidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DAVIS E MEYER (1998);</li> </ul>	Mídias emergentes teriam maior frequência de atualização.
<b>Eficiência / Custo de Inserção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DONATON, Scott (2004);</li> <li>• COURT, David C.; GORDON, Jonathan W.; PERREY, Jesko (2005);</li> </ul>	Custos de inserção de mídias emergentes têm crescido, alcançando níveis comparáveis aos de mídias

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BRIGGS, Rex; KRISHNAN, R.; BORIN, Norm (2005);</li> <li>• BRADLEY, Stephen; BARTLETT, Nancy (2006);</li> </ul>	<p>tradicionais.</p> <p>Mídias tradicionais teriam custo de inserção consideravelmente maior do que mídias emergentes.</p> <p>Mídias tradicionais ofereceriam maior cobertura para os anunciantes.</p>
<p><b>Solicitação e Controle da Privacidade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R.(2003);</li> <li>• DONATON, Scott (2004);</li> <li>• McCREARY, Lew (2008)</li> <li>• ANDERSON, Chris (2008)</li> </ul>	<p>Solicitação prévia do consumidor aumenta chances de haver emprego de atenção na mensagem publicitária.</p> <p>Preocupação em não ser um “intruso” no lar do consumidor favoreceria mídias emergentes.</p> <p>Preocupações com imagem afastariam organizações de mídias capazes de coletar dados de consumo.</p>

### 2.9.1.2 – O Aspecto Características dos Anunciantes

Estão contidas neste Aspecto Teórico características dos anunciantes que podem sugerir ou influenciar seu posicionamento estratégico, de acordo com a visão de autores citados na Revisão de Literatura. Assim, especula-se que a observação das dimensões apresentadas neste Aspecto pode indicar possíveis relações entre o posicionamento estratégico de uma organização e as mídias por ela utilizada.

**Aspecto Características dos Anunciantes**

<b>Variável</b>	<b>Autores</b>	<b>“Argumento”</b>
<b>Flexibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MINTZBERG, Henry (1994);</li> <li>• MINTZBERG et al. (1996);</li> <li>• HAGEL III &amp; SINGER (1999);</li> <li>• CHRISTENSEN, C.M. (1997);</li> <li>• SCHOEMAKER, P.J.H. (1995);</li> <li>• GARVIN, D.A.; LEVESQUE, L.C. (2005);</li> <li>• DAY, George; SCHOEMAKER, P. J. H., GUNTHER, R.E. (2000)</li> <li>• GOURVILLE, J. T. (2006);</li> <li>• LANGLEY, Ann (1995)</li> </ul>	<p>Empresas incumbentes seriam menos flexíveis e portanto teriam maior tendência a utilizar mídias tradicionais.</p> <p>Organizações teriam maior propensão a supervalorizar escolhas prévias, dificultando adoção de novas mídias.</p>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MARKIDES, C. (1997);</li> <li>• CHRISTENSEN, C.M. (1997);</li> <li>• DAY et al (2000);</li> <li>• GOURVILLE, J. T. (2006)</li> <li>• SCHUMPETER, 1950 apud BARNEY, 1986</li> </ul>	<p>Novas mídias mudam as regras do mercado. Num ambiente de crise de audiência, mídias inovadoras seriam a forma de recuperar a atenção do consumidor.</p> <p>Organizações com foco em inovação e CRM teriam maior propensão a experimentar novas mídias.</p>
<b>Orientação ao cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HAGEL III, J; SINGER, M. (1999);</li> <li>• HAX, A.C.; WILDE II, D.L. (1999);</li> <li>• SHAPIRO E VARIAN (2003)</li> <li>• DAY et al (2006);</li> </ul>	<p>Orientação ao cliente estimularia uso de mídias emergentes, posto que estas têm maior potencial para criar ofertas adicionais e personalizadas.</p>
<b>Aversão a risco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CHRISTENSEN, C.M. (1997);</li> <li>• DAY et al (2000);</li> </ul>	<p>Incumbentes seriam mais sensíveis ao “Dilema do</p>

		Inovador”, tendendo ao uso de mídias tradicionais.
<b>Visão Periférica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DAY, George; SCHOEMAKER, P. J. H. (2006);</li> <li>• IYER, LEE, &amp; VENKATRAMAN (2006);</li> <li>• IANSITI &amp; LEVIEN (2004)</li> </ul>	Organizações com hábito de exercitar visão periférica teriam maior propensão a buscar parcerias inovadoras para publicidade (como <i>Product Placements</i> ou a produção de conteúdo próprio).
<b>Institucionalização da Estratégia / Planejamento futuro compartilhado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCHOEMAKER, P.J.H. (1995);</li> <li>• GARVIN, D.A.; LEVESQUE, L.C. (2005);</li> <li>• DAY, George; SCHOEMAKER, P. J. H., GUNTHER, R.E. (2000)</li> </ul>	Planejamento Futuro Compartilhado seria favorecido pela utilização de novas mídias.
<b>Visão de Futuro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCHOEMAKER, P.J.H. (1995);</li> <li>• GARVIN, D.A.; LEVESQUE, L.C. (2005);</li> <li>• DAY, George; SCHOEMAKER, P. J. H., GUNTHER, R.E. (2000)</li> </ul>	Visão de future afetaria experimentações com novas mídias
<b>Percepção sobre agências e veículos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CHIMENTI, P., &amp; NOGUEIRA, A. (2007);</li> <li>• DONATON, Scott (2004);</li> </ul>	Relacionamento do anunciante com agências e veículos afetaria definição do <i>mix</i> de mídias.
<b>Pressão por resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DAY, George; SCHOEMAKER, P. J. H., GUNTHER, R.E. (2000)</li> <li>• BRADLEY, Stephen; BARTLETT, Nancy (2006);</li> <li>• COURT, David C.; GORDON, Jonathan W.; PERREY, Jesko (2005);</li> <li>• BRIGGS, Rex; KRISHNAN, R.; BORIN, Norm (2005);</li> </ul>	<p>“Ausência de Persistência” desestimula investimentos em mídias emergentes.</p> <p>Orçamento exíguo para campanha estimularia uso de mídias com alta oferta de monitoramento</p>

### 2.9.1.3 – O Aspecto Características do Macro-Ambiente

Este Aspecto representa o agrupamento de condições externas às organizações que seriam relevantes para o processo de compra de mídias e definição de campanhas publicitárias.

Aspecto Características do Macro-Ambiente		
Variável	Autores	“Argumento”
<b>Confiança na Publicidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COURT, David C.; GORDON, Jonathan W.; PERREY, Jesko (2005);</li> <li>• DONATON, Scott (2004);</li> <li>• BRIGGS, Rex; KRISHNAN, R.; BORIN, Norm (2005)</li> </ul>	Alta resistência do consumidor contra modalidades tradicionais de publicidade estimularia uso de novos formatos.
<b>Multitasking / Fragmentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RANGASWAMY, Arvind; VAN BRUGGEN, Gerrit H. (2005);</li> <li>• BRIGGS, Rex; KRISHNAN, R.; BORIN, Norm (2005);</li> <li>• CAUBERGHE, Verolien; DE PELSMACKER, Patrick (2006);</li> <li>• LEE e FABER (2007)</li> </ul>	<p>Necessidade de cobrir todas as situações de consumo de mídia favoreceria busca por métricas confiáveis de comparação entre mídias para otimização de investimentos.</p> <p>Fragmentação da audiência estimularia anunciantes a pulverizar suas verbas no maior número possível de mídias a fim de aumentar a probabilidade de impacto sobre o cliente.</p>
<b>Condições Macro-Econômicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BRADLEY, Stephen; BARTLETT, Nancy (2006);</li> </ul>	<p>Economia em expansão estimulariam investimentos em publicidade.</p> <p>Ambiente em crise favoreceria mídias com maior monitoramento.</p>

<b>Lock-in Sistêmico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IYER, LEE, &amp; VENKATRAMAN (2006);</li> <li>• IANSITI &amp; LEVIEN, 2004;</li> <li>• ADNER, 2006</li> </ul>	Possibilidade de <i>lock-in</i> de veículos ou agências afetaria diversificação dos meios.
--------------------------	--	--

### 2.9.1.4 – Quadro de Referência Cruzada

O quadro a seguir foi utilizado como apoio na transposição das dimensões relevantes à pesquisa verificadas na revisão da literatura para o roteiro utilizado na pesquisa de campo.

		Questões do Roteiro Semi-estruturado										
		Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
S O T C E	Características das Mídias	Relevância / Personalização	1	2		4					8	
		Controle sobre mensagem / Co-produção	1	2							8	
		Padronização de Métricas					5			7		
		Intrusividade	1	2		4					8	
		Externalidade	1							7		
		Interatividade	1	2		4					8	
		Realismo / Imersão	1	2		4					8	
		Conectividade	1	2		4				7	8	
		Envolvimento	1	2		4					8	
		Monitoramento de Resultados	1				5			7	8	
		Velocidade	1					5			8	
		Custo de Inserção	1					5		7	8	
		Proteção da Privacidade	1	2		4					8	
A S P	Características dos Anunciantes	Flexibilidade			3			6				
		Inovação	1		3			6	7		9	
		Orientação ao Cliente	1		3							9
		Aversão à Risco			3		5	6				9
		Visão Periférica			3			6				9
		Institucionalização da Estratégia			3		5					9
A S P E	Características do Macro-Ambiente	Pressão por Resultados			3		5	6	7		9	
		Confiança na Propaganda	1	2		4		6	7	8		
		Multitasking	1	2		4						
		Relação com Agências de Propaganda e Veículos				4	5	6	7			
		Condições Macro-econômicas	1	2	3	4	5	6				
			3			5	6					

Quadro 1 - Referência Cruzada entre Aspectos Teóricos e Roteiro Semi-Estruturado. Elaborado pelo autor

## 3 – Método

### 3.1 – Tipo de Pesquisa

A popularização do uso de novas mídias é considerada um fenômeno recente, conforme exposto ao longo do capítulo anterior deste trabalho. Ao examinar a utilização dos anunciantes brasileiros sobre estes novos meios de comunicação, esta pesquisa se situa em um campo de estudo pouco explorado, onde a base teórica ainda se mostra reduzida. Assim, de acordo com as recomendações de Bento e Ferreira (1982), devido a escassez de informações sobre o tema abordado e a impossibilidade de responder as perguntas da pesquisa apenas com o subsídio da Revisão de Literatura, esta pesquisa foi realizada como um estudo exploratório, um primeiro estágio numa escada de conhecimento que permitirá a formulação de hipóteses para verificações futuras.

Segundo Malhotra (1999) o método escolhido para conduzir o estudo deve ser adequado ao objetivo da pesquisa. Mais uma vez, deve-se ressaltar que esta dissertação visa compreender a percepção dos anunciantes sobre as novas mídias, identificando fatores que possivelmente influenciam a seleção dos meios de comunicação utilizados nas campanhas publicitárias. Optou-se por utilizar o método qualitativo, como sugerido por Yin (1989) para pesquisas onde a teoria ainda é exígua e o aprofundamento do conhecimento sobre o fenômeno estudado é necessário. Garcia e Quek (1997), ratificam esta opção ao apontarem como o método qualitativo é apropriado para examinar processos e significados que não são avaliados segundo sua intensidade, quantidade ou frequência.

O presente estudo exploratório utilizou o método qualitativo de estudo de casos, abordando múltiplos casos. O estudo de casos se mostra adequado ao objetivo da pesquisa posto que, segundo Yin (2003), este método é indicado para a verificação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu próprio contexto, em que comportamentos não podem ser controlados. Gil (2002) descreve o estudo de caso como uma análise dedicada a poucos objetos sociais cujo o intuito é aprofundar o conhecimento sobre os mesmos, visão favorável a utilização deste método para a presente pesquisa. Em suma, admite-se que o estudo de caso é um método eficiente para se compreender em profundidade os fenômenos característicos de uma realidade (TRIVIÑOS, 1987; CRESWELL, 2003).

### 3.2 – Seleção dos Sujeitos

A seleção dos entrevistados seguiu critérios pré-estabelecidos, o que pode aumentar a qualidade das informações recebidas (PATTON, 2002). O critério utilizado foi a ocupação de cargo com influência ou responsabilidade direta na elaboração e aprovação de campanhas publicitárias, incluindo a definição da combinação de mídias e do investimento utilizado para tanto. Admite-se, desta forma, que os entrevistados sejam sujeitos com experiência e conhecimentos necessários para a coleta de informações pertinentes a esta pesquisa, sendo capazes de expressar suas percepções sobre os desafios que suas organizações enfrentam no novo ambiente de negócios da publicidade.

Dentre as organizações participantes desta pesquisa, encontram-se empresas atuantes em diversos mercados, propiciando a coleta de percepções de anunciantes oriundos de indústrias distintas. Todos os entrevistados são representantes de companhias com tradição no meio publicitário, tendo responsabilidade sobre algumas das maiores verbas publicitárias do país. De fato, segundo dados do IBOPE<sup>24</sup>, sete empresas abordadas nesta pesquisa constam na lista dos 30 maiores anunciantes brasileiros de 2009, das quais três estão localizadas entre os 10 primeiros. Isto posto, considera-se que o discurso dos sujeitos selecionados é relevante para o objetivo do estudo.

### 3.3 – Coleta dos Dados

No presente estudo, optou-se pela entrevista como atividade principal para coleta de dados. Considera-se a entrevista um procedimento de interação social onde o entrevistador visa obter informações relevantes do entrevistado (HAGUETTE, 1997). Na visão de Kvale (1996), a entrevista é uma espécie de “conversa” através da qual pode-se apreender idéias, emoções e percepções do entrevistado sobre o objeto de estudo.

Dentre os diversos formatos possíveis para a aplicação de entrevistas, o autor optou pela técnica de entrevista semi-estruturada. Esta modalidade de entrevista oferece flexibilidade para entrevistador e entrevistado, estimulando a espontaneidade deste e

---

<sup>24</sup> Conforme disponível em Meio & Mensagem, [http://www.mmonline.com.br/noticias.mm?url=Conheca\\_os\\_30\\_maiores\\_anunciantes\\_do\\_Brasil\\_em\\_2009&origem=home](http://www.mmonline.com.br/noticias.mm?url=Conheca_os_30_maiores_anunciantes_do_Brasil_em_2009&origem=home); consultado em 28/5/2010.

favorecendo a partilha de suas percepções sobre o objeto de estudo. O formato semi-estruturado permite que novos assuntos pertinentes ao estudo apareçam naturalmente ao longo da entrevista, enriquecendo o estudo. Sendo assim, a entrevista em profundidade é construída sobre questões básicas que refletem a pergunta e a revisão de literatura da pesquisa, prosseguindo de acordo com os desdobramentos da própria entrevista. O entrevistado deve ter a liberdade para discorrer sobre suas idéias espontaneamente, cabendo ao pesquisador apenas escutar e procurar conduzir a entrevista em direção ao tema proposto (MANN, 1975). Desta forma, é permitido ao entrevistador elaborar novas perguntas e alterar a ordem das mesmas de acordo com as respostas prévias do entrevistado, enriquecendo o processo e o tornando fluído. Para preservar a flexibilidade imanente a uma entrevista semi-estruturada sem comprometer a consistência dos dados coletados, o autor desenvolveu um roteiro cujos tópicos relevantes foram selecionados previamente, conforme orientação de Patton (2002). O roteiro, desta forma, atuou como um guia para garantir a abordagem dos assuntos relevantes apontados pela Revisão de Literatura.

Em relação à sua forma, o roteiro foi construído sobre perguntas principais e respectivos pontos de verificação complementares. O propósito desta estrutura é facilitar a investigação destes pontos complementares na eventualidade dos mesmos não serem abordados pelo entrevistado. Em vista disso, houve considerável esforço no intuito de preservar a imparcialidade do roteiro e, conseqüentemente, das entrevistas. Acredita-se, assim, que a estrutura de roteiro acima descrita permitiu ao entrevistador assumir uma atitude investigativa ativa, ao mesmo tempo em que preservou a flexibilidade do processo e garantiu que todos os temas importantes para a pesquisa fossem explorados; de acordo com as proposições de Walsham (1995).

Todos os entrevistados permitiram que seus depoimentos fossem gravados para análise posterior. A gravação da entrevista tem como principal vantagem permitir que o entrevistador tenha um contato mais estreito com o entrevistado, facilitando a interação entre as partes à medida que a atenção do pesquisador não é comprometida com suas próprias anotações. Além disso, ao registrar as entrevistas, o pesquisador tem a possibilidade de transcrevê-las posteriormente, facilitando a análise dos dados à luz da literatura (WALSHAM, 1995).

Complementando as entrevistas semi-estruturadas, foram coletados dados secundários das empresas abordadas e da indústria da publicidade como um todo. São exemplos de fontes de dados secundários para este estudo: relatórios, reportagens de publicações especializadas

ou com amplo reconhecimento e informações das próprias empresas. Yin (2003) recomenda o uso de fontes secundárias como forma de dar mais confiabilidade para as evidências produzidas pelas fontes primárias.

Entre junho e julho de 2009 o pesquisador contactou 22 empresas selecionadas segundo critérios tais como acessibilidade, porte, investimento em campanhas e tradição no meio publicitário. A partir deste contato, profissionais de 15 companhias aceitaram o convite para participar da pesquisa, totalizando 17 entrevistados. Todos os participantes atendem ao perfil do entrevistado proposto para este estudo, atuando em posições com responsabilidade direta no desenvolvimento e aprovação de campanhas publicitárias em suas organizações; como descrito no ítem 3.2 desta dissertação. Especula-se que a análise da gestão de publicidade das empresas inerente a este estudo (algo que potencialmente envolve a discussão de informações críticas das organizações) tenha desestimulado empresas como Coca-Cola, Ambev, Kraft, Vivo e Souza Cruz de participarem da pesquisa, a despeito da promessa de confidencialidade oferecida para todos os participantes. A tabela abaixo apresenta o perfil dos entrevistados:

No da Empresa	No do Entrevistado	Nível Gerencial	Setor de Atividade Econômica da Empresa	Porte (Vendas US\$/ Milhões, 2009)**	Faixa de Investimento Anual em Publicidade (R\$ / Milhões, 2009)*
1	1	Direção	Bens de Consumo	Não Disponível	Não Disponível
2	2	Gerência	Serviços / Saúde	488,7	Não Disponível
3	3	Direção	Automóveis	11.452,0	700
4	4	Gerência	Serviços / Banco	Não Disponível	800
5	5	Gerência	Serviços / Saúde	1.376,4	Não Disponível
6	6	Gerência	Bens de Consumo	2.797,8	Não Disponível
7	7	Gerência	Telecomunicações	6.206,3	600
7	11	Coordenação	Telecomunicações	6.206,3	600
7	13	Coordenação	Telecomunicações	6.206,3	600
8	8	Gerência	Energia	92.409,2	500
9	9	Gerência	Telecomunicações	5.657,5	400
10	10	Gerência	Varejo	1.982,9	400
11	12	Direção	Varejo On Line	Não Disponível	Não Disponível
12	14	Gerência	Telecomunicações	9.141,0	300
13	15	Direção	Editora	Não Disponível	Não Disponível

14	16	Gerência	Bens de Consumo	953,2	400
15	17	Direção	Serviços	Não Disponível	Não Disponível

**Tabela 2 - Perfil das empresas e entrevistados participantes da pesquisa. Elaborado pelo autor sobre dados obtidos nas publicações Exame (\*\*<http://mm.portalexame.abril.com.br/>, consultado em 30/6/2010) e Meio e Mensagem (\*[http://www.mmonline.com.br/noticias.mm?url=Conheca\\_os\\_30\\_maiores\\_anunciantes\\_do\\_Brasil\\_em\\_2009&origem=home](http://www.mmonline.com.br/noticias.mm?url=Conheca_os_30_maiores_anunciantes_do_Brasil_em_2009&origem=home), consultado em 30/6/2010)**

As entrevistas tiveram duração de cerca de uma hora cada. Ao fim das últimas entrevistas, o discurso dos anunciantes se mostrou bastante similar, o que tornou desnecessária a busca por novos entrevistados. As recomendações de Yin (1989) e Eisenhardt (1989) corroboram esta decisão. Eisenhardt (1989) argumenta que o pesquisador deve cessar as entrevistas quando há saturação teórica ou quando a contribuição ao estudo de cada nova entrevista é mínima. Yin (1989) defende que pesquisas qualitativas exploratórias têm como base a procura por padrões entre as informações coletadas para promover validade aos resultados obtidos.

### 3.4 – Análise dos Dados

A Análise dos dados em uma pesquisa qualitativa deve ser entendida como um processo dedicado à verificação e interpretação das informações coletadas, bem como à redução e preparação para a exibição das mesmas. Desta forma, a análise de dados qualitativa poderia ser resumida em quatro passos sequenciais: a realização e transcrição das entrevistas, a organização e consequente redução dos dados coletados, a construção das formas de apresentação dos dados coletados (textos, tabelas, gráficos e etc.) e, finalmente, as verificações dos dados coletados e respectivas conclusões (MILES & HUBERMAN, 1984). A Análise de Dados desta dissertação seguiu estas etapas e é descrita em mais detalhes a seguir.

A Redução dos Dados é um processo que se realiza continuamente ao longo de toda a pesquisa. No momento da definição da pergunta da pesquisa, bem como durante o processo de revisão de literatura, o pesquisador já está analisando os dados presentes ao seu redor, promovendo um processo de redução das informações disponíveis. A redução dos dados é, portanto, um procedimento contínuo de sumarização e refinamento dos dados coletados em campo, produzindo dados estruturados propícios para o prosseguimento da análise (MILES & HUBERMAN, 1984).

Seguindo a Redução dos Dados há a etapa de Exibição dos Dados. De forma geral, admite-se que grande parte da população tem dificuldades para analisar simultaneamente uma quantidade ampla de dados. Assim sendo, é útil para pesquisa buscar meios de simplificar a forma como os dados coletados são apresentados, facilitando sua análise. Desta forma, o processo referente à exibição dos dados torna-se necessário e relevante, pois é responsável pela organização e simplificação das informações coletadas com o objetivo de facilitar o entendimento do pesquisador sobre o que foi verificado no campo de pesquisa (MILES & HUBERMAN, 1984).

Finalmente, há a etapa de conclusão e verificação, dedicada à busca por regularidades, padrões, explicações e relações de causa e efeito. Admite-se que a simplificação dos dados promovida pela etapa anterior da pesquisa favoreceu a compreensão profunda da realidade estudada, permitindo ao pesquisador realizar inferências e alcançar conclusões. De forma geral, ao longo da análise de dados, as conclusões e inferências se mostram frágeis no início do processo, assumindo maior solidez conforme o processo chega ao fim (MILES & HUBERMAN, 1984).

Cumprir destacar a opção do pesquisador em percorrer todas estas etapas de forma manual, sem o auxílio de *softwares* para análise qualitativas (CAQDAS<sup>25</sup>). Segundo Van Den Hoonaard et al (2008), embora estes programas facilitem a coleta de dados de um número consideravelmente maior de entrevistados, sua utilização não garante uma análise qualitativa mais apurada. Os autores destacam que o emprego destes *softwares* ainda é controverso devido à possibilidade destes alterarem de forma imprevisível a análise das informações coletadas pelo estudo. Esta imprevisibilidade seria consequência da rigidez inerente a estes sistemas e ao distanciamento que impõem entre o pesquisador e seus dados, deficiências apontadas pelos autores como prejudiciais para a análise qualitativa e ainda carentes de solução. Corroborando esta visão, Smit (2008) argumenta que sistemas CAQDAS limitam o pensamento analítico e criativo necessários para análises qualitativas.

---

<sup>25</sup> Computer Assisted Qualitative Data Software

### 3.5- Limitações do Método

Algumas limitações são naturais ao método de entrevista em profundidade. De forma geral, o pesquisador que opta por este método fica sujeito a questões como falta de motivação do entrevistado, dificuldade de compreensão das perguntas colocadas, respostas falsas (propositais ou não), e influência das opiniões pessoais do próprio entrevistador sobre o entrevistado (GIL, 2002). De fato, há que se ter em mente que, devido às responsabilidades de um executivo e a alta competitividade dos mercados, um entrevistado pode omitir ou mesmo distorcer informações prestadas numa entrevista para proteger sua empresa ou sua posição. Ademais, é possível que um entrevistado falte com a verdade simplesmente por um desejo inconsciente de descrever a realidade pretendida em detrimento da factual. Ainda, um entrevistado poderia não se sentir à vontade para assumir a falta de conhecimento sobre determinada pergunta aplicada, apresentando resposta conscientemente equivocada. Outrossim, a própria experiência do entrevistador pode influenciar a coleta de dados comprometendo sua análise.

Finalmente, alguns autores defendem que a flexibilidade inerente a uma entrevista em profundidade pode comprometer a comparabilidade das respostas. A liberdade de se alterar a ordem das perguntas do roteiro semi-estruturado pode resultar na omissão de determinados temas relevantes para a pesquisa, fazendo com que o conteúdo de cada entrevista se torne significativamente diferente uns dos outros (FONTANA & FREY, 1994).

A despeito das limitações citadas, a opção pelo método qualitativo baseado em entrevistas semi-estruturadas mostra-se apropriada para a abordagem de assunto pouco estudado na literatura brasileira. De fato, o estudo do impacto das novas mídias e tecnologias na publicidade das organizações brasileiras representa uma pesquisa em área pouco explorada do conhecimento, requerendo métodos que permitam um aprofundamento do tema.

## **4 – Análise dos Resultados**

Seguindo o modelo de organização, codificação e redução sugerido por Miles e Huberman (1984), a análise dos dados é demonstrada segmentando as informações obtidas em campo de acordo com os Aspectos Teóricos e respectivas dimensões consolidados na conclusão da Revisão de Literatura. Cabe ressaltar, no entanto, que algumas dimensões relevantes aos anunciantes e, conseqüentemente, à pesquisa, surgiram espontaneamente ao longo das entrevistas; sendo incorporadas à análise, o que é condizente e desejável dada a natureza exploratória desta pesquisa. São elas: “Consumo Socialmente Responsável” e “Regulação”. Isto posto, a análise dos dados foi realizada à luz da Revisão de Literatura, o que levou a organização deste capítulo em três grandes blocos distintos:

- Características das Empresas Anunciantes
- Características das Mídias
- Características do Macro-Ambiente

### **4.1 – Características das Empresas Anunciantes**

O propósito desta seção é observar as características dos participantes deste estudo relativas às estratégias e processos de suas companhias, analisando os dados obtidos nas entrevistas à luz da revisão de literatura. Além disso, a análise das características dos anunciantes oferecerá à pesquisa subsídios para identificar possíveis relações entre o posicionamento estratégico de uma empresa e sua percepção sobre as mídias. As seguintes dimensões foram analisadas, assumindo as informações coletadas nas entrevistas em profundidade:

- Aversão a Risco
- Flexibilidade
- Pressão por Resultados
- Inovação
- Orientação ao Cliente
- Institucionalização da Estratégia

- Relacionamento com Agências e Veículos
- Visão Periférica
- Visão de Futuro

#### 4.1.1 – Aversão a Risco

Day et al (2000) indicaram como empresas incumbentes, ao analisar a adoção de novas tecnologias, costumeiramente incorrem em quatro grandes erros: a “Competição Tardia”, a “Falta de Comprometimento”, a “Ausência de Persistência” e, finalmente, a “Concentração Excessiva”; erro caracterizado pela grande aversão a risco e pela miopia para novas oportunidades. Certamente, conforme descrito nas seções anteriores deste estudo, a fragmentação da audiência e a chegada de novas mídias trouxe não apenas oportunidades, mas ameaças para os anunciantes. Sendo assim, esta seção pretende avaliar o risco percebido pelos anunciantes em relação ao uso de mídias emergentes e tradicionais em ambiente de negócios tão conturbado.

*“O importante é que é esse o dilema que todas as empresas provavelmente estão passando: ser criativo ou ficar lá no certo e seguro. Só que não é mais seguro e certo.”* –

##### **Entrevistado #14**

A análise dos depoimentos indica uma possível sensação de risco vinculada ao uso de mídias emergentes, levando a maior parte dos entrevistados a convergir seus investimentos em mídias tradicionais, capazes de oferecer resultados supostamente mais previsíveis; tal como previa a “Concentração Excessiva” descrita por Day et al (2000). Dito isto, a grande maioria dos participantes da pesquisa demonstrou uma preferência por meios de comunicação como redes de TV e jornais, posto que, para eles, seus custos e desempenho já seriam familiares:

*“Por isso que a verba da TV continua. Porque é um meio garantido, eu vou ter lá meus trinta segundos, sem susto.”* – **Entrevistado #8**

*“Hoje, independente de ser o mais tradicional, convencional, conservadora possível eu tento, eu prefiro fazer, a gente acaba fazendo o básico que é TV, rádio e jornal e não*

*errar. Então se tiver mais verba você consegue estar presente em mais mídias...” –*

**Entrevistado #10**

De fato, conforme exposto ao final da declaração acima, a experimentação com outras mídias diferentes das tradicionais parece estar condicionada à “sobra” de verbas, o que é ratificado por outros depoimentos, como apresentado abaixo:

*“A gente tem, como eu te falei, métricas que a gente precisa cumprir, como cobertura. Então primeiro a gente tem que cumprir isso e depois a gente brinca experimentando com outras coisas com o que sobrou da verba.” – Entrevistado #13*

Entretanto, de acordo com o descrito por alguns entrevistados, admite-se que a disposição por experimentar novas mídias pode por vezes ser significativa num nível gerencial, enfrentando resistências no nível de direção mais elevado da empresa, como sugerem os trechos a seguir:

*“Acho que tem que experimentar coisas novas, fazer coisas interessantes. Mais vale você estar ousando do que você fazer o ‘pretinho básico’, eu acho. Investir só em mídia online e mobile marketing, por exemplo, isso aí é ousado. Você hoje não consegue. Não deixam.” – Entrevistado #11*

*“Eu acho que como a gente nunca fez algo muito caro, nunca se percebeu tanto risco. Acho que na medida em que isso vai crescendo, de um lado o interesse dos diretores e dos executivos mais seniores e do outro o custo pra essas ações, essa percepção de risco vai aumentando.” – Entrevistado #14*

Para vencer resistências organizacionais ao uso de novas mídias, um entrevistado apontou o desenvolvimento de novas competências nos departamentos de marketing e comunicação, cujo objetivo seria produzir o embasamento técnico para defender posições inovadoras e experimentações:

*“Hoje a área financeira conversa muito com a área de marketing. A área de marketing tem aprendido a lidar com números financeiros para poder persuadir os acionistas*

*e a diretoria a certos investimentos. Alguns de risco e outros de menos risco.” – Entrevistado #17*

#### 4.1.2 - Flexibilidade

Christensen (1997) e Day et al (2000) argumentam que empresas incumbentes fortemente estabelecidas em seus mercados teriam maior dificuldade em adotar novas tecnologias, demonstrando menor flexibilidade. Os depoimentos coletados se mostram coerentes com o proposto por estes autores, posto que a grande maioria dos entrevistados é de profissionais de empresas líderes em suas indústrias. Assim, muitas vezes a ausência de flexibilidade foi percebida na própria atitude do entrevistado.

*“Eu não preciso fazer isso, eu sou uma das líderes. Se eu criasse ali três chocolates todo mundo sabe que esses três chocolates são os três chocolates da minha empresa (risos). Eu não preciso anunciar lá que meus três chocolates são bons, todo mundo sabe a qualidade.” – Entrevistado #6*

Entretanto, muitas vezes a falta de flexibilidade não se manifestou como algo inerente ao próprio entrevistado. Utilizando os conceitos de Mintzberg (1984), os discursos sugerem que as empresas abordadas disseminam suas estratégias de forma formalizada (top-down), sem oferecer muitas oportunidades para ajustes por parte do *middle-management* ou mesmo de diretores. Mintzberg (1984) argumenta que estratégias concebidas desta maneira poderiam impedir o aprendizado de uma companhia e prejudicar sua capacidade de adaptação por ignorar mudanças no ambiente e oportunidades oriundas das mesmas. Assim, a utilização de novas mídias defendida por alguns entrevistados aparece como um desvio do planejamento original das empresas, o que, tendo em vista a natureza formalizada do compartilhamento de suas estratégias, não é bem recebido pelos líderes da companhia.

Desta forma, a despeito do desejo de muitos entrevistados de adotar novas mídias além das tradicionais, a flexibilidade dos anunciantes parece limitada por conflitos entre níveis administrativos da empresa. Estes conflitos se apresentaram em diversas configurações distintas, como por exemplo, diferenças de percepções entre matriz estrangeira e subsidiária local; descritas por um Diretor de Mídia:

*“Meu primeiro desejo seria que a França ficasse toda aqui, entendeu? Porque às vezes é muito difícil explicar as peculiaridades do mercado brasileiro. Então acho que esse ia ser meu primeiro desejo: botar o Brasil na cabeça dos franceses.”* – **Entrevistado #1**

Por vezes, os entrevistados atribuíram sua dificuldade em experimentar novas mídias ao conservadorismo de superiores de idades mais avançadas, evocando o conhecido “conflito de gerações”, como demonstram os trechos a seguir:

*“Tem geração X, geração Y, baby boomers e tudo isso convivendo aqui dentro. Os diretores conversando com a galera de middle-management. Isso dificulta também a tomada de decisão, porque é todo um aprendizado em que você tem que mostrar o que é importante.”* – **Entrevistado #14**

*“Se você chegar hoje pra um diretor e dizer: ‘oitenta por cento dessa verba de campanha publicitária eu vou colocar na internet’, o cara vai responder: ‘como assim você vai colocar na internet? Baseado em quê?’. Aí você vai mostrar números e não sei o quê, mas não adianta. A resposta vai ser: ‘Mas não vai ter o filme? Mas eu queria ver o filme lá no Fantástico’. É difícil chegar para um cara que tem duas gerações à frente e dizer que a internet é o meio mais eficaz. Ele não vai entender, ele não quer, é impossível.”* – **Entrevistado #8**

De acordo com o entrevistado #3, a flexibilidade para se adotar novos meios de comunicação é prejudicada pela própria cultura organizacional da empresa, consolidada sobre conceitos e métricas que, em seu entendimento, não respondem integralmente às demandas de sua realidade. A incongruência entre a cultura da empresa e seu ambiente seria demonstrada no desconhecimento de grande parte dos seus colegas sobre o funcionamento e os benefícios das mídias emergentes. Segundo o entrevistado, é responsabilidade do departamento de marketing e comunicação educar as outras áreas funcionais da organização sobre as mudanças ocorridas nas formas de contato entre anunciantes e consumidores:

*“O que aconteceu com o meio digital é que a gente acabou criando uma área meio de especialista. A gente acabou criando uma área on-line dentro da área de marketing, que é*

*uma área que cuida muito mais do que eu chamo de ‘evangelização’ da internet dentro da empresa, do que efetivamente de fazer tática. Porque eu já tenho uma área de mídia que faz mídia on-line e off-line e eu já tenho uma área de criação que consegue fazer um briefing único para on e off-line, mas eu ainda preciso ter uma área de internet que me ajude a difundir conceitos básicos. As pessoas da empresa só sabem falar bem, do presidente até a área comercial, só entendem a linguagem do GRP e do TRP<sup>26</sup>. Em outras palavras, só entendem a linguagem da audiência. A linguagem da atenção não é uma linguagem muito conhecida. E é essa linguagem que a gente precisa difundir.” – Entrevistado #3*

#### **4.1.3 – Pressão por Resultados**

Bradley e Bartlett (2006) descreveram como o aumento da competição e a busca por ganhos de escala vêm reduzindo a verba que os anunciantes dispõem para publicidade, sem, no entanto, suavizar a demanda por resultados dos investimentos em comunicação. De fato, ainda que muitas vezes a publicidade trabalhe com a disseminação de valores e significados de forma subjetiva (ROCHA, 1995), a pressão por resultados concretos e objetivos se mostrou freqüente nas entrevistas realizadas nesta pesquisa:

*“Valorização da marca é muito importante numa empresa. Mas é o seguinte... hoje, ainda mais no meio de uma crise que a gente vive, o que o acionista quer saber é: aumentou venda? Conseguimos desovar o estoque? O cliente comprou? Então hoje a cobrança na área de marketing e na área de comunicação é muito forte. ‘O que vão fazer aí que vai me dar retorno? Eu preciso ver, preciso ter lucro, preciso ter margem, preciso crescer’.” – Entrevistado #17*

Muitos depoimentos apontaram como a escolha da mídia tende a ser considerada um fator fundamental da definição de eventuais sucessos ou fracassos comerciais das companhias, desconsiderando influências de outras áreas como Vendas ou Distribuição.

---

<sup>26</sup> GRP significa *Gross Rating Point*, o número absoluto de pontos de audiência alcançado por um anúncio em uma campanha. TRP, ou *Target Rating Point*, é a percentagem da audiência total de um anúncio (GRP) que corresponde ao público-alvo almejado.

*“Pelo contrário, eu acho que todas as outras áreas, principalmente a área de vendas, apostam que a mídia vai resolver todos os problemas. Ou que o produto não deu certo por causa da comunicação, ou porque botou na mídia errada. – Entrevistado #7*

Como resultado, a opção por mídias tradicionais se mostra um movimento conservador e, aparentemente, seguro para os anunciantes. Ainda assim, mesmo as inserções nestes meios não devem dar margem a questionamentos, oferecendo resultados rápidos, como descrito a seguir:

*“Só que aqui no nosso caso, a gente tem que fazer resultado muito rápido, buscar números a curto prazo. Lançou um filme, lançou uma promoção e a curva de vendas não subiu em três dias, a gente já é cobrado daquilo.” – Entrevistado #11*

Tendo em vista que mesmo as mídias tradicionais, cujo retorno é considerado previsível e familiar pela imensa maioria dos entrevistados, oferecem sua carga de incertezas, a utilização de mídias emergentes é identificada como uma experimentação, algo que a pressão por resultados rápidos relega ao segundo plano:

*“De repente você ser ousado e pegar cinqüenta por cento do budget que você tem e investir só em online, você hoje não consegue. Você é exigido de números, resultados, enfim. Então é muito bacana você pensar nisso, só que tem lá um inferninho também, que é vender, converter números, trazer clientes, manter clientes.” – Entrevistado #11*

#### **4.1.4 – Inovação**

O propósito desta seção é observar a capacidade de inovar dos entrevistados e de suas empresas, a fim de, posteriormente, no capítulo de Conclusão, apontar possíveis correlações entre a competência inovação e o uso de mídias de uma organização. Utilizando a terminologia proposta por Christensen (1997), podem-se classificar as inovações introduzidas em determinado mercado como incrementais, evoluções graduais de uma solução anterior; ou como disruptivas, estas capazes de reconfigurar o modelo de negócios de uma indústria. Ao discorrer sobre as últimas grandes inovações de suas respectivas empresas, praticamente todos

os entrevistados citaram apenas novidades incrementais, introduções sem grande reverberação na competição de seus mercados.

Observando alguns depoimentos à luz dos conceitos de Hagel & Singer (1999), percebe-se como investimentos em infra-estrutura para melhoria de equipamentos e processos foram confundidos como inovações entregues ao mercado, comportamento ilustrado pelos depoimentos a seguir:

*“Então tudo isso devido ao lançamento do 3G, a toda essa parte do 3G, de banda larga, internet móvel... depois veio o iPhone também. Nossa empresa foi a primeira que conseguiu contrato com a Apple. E tem também a história da entrada do GSM. Porque a nossa empresa começou com o GSM no Brasil... A concorrente também tinha, mas a nossa empresa foi a primeira a ser 100% GSM, né? Mas nos últimos anos o maior lançamento foi a questão do 3G... mais tecnologia...” – Entrevistado #9*

*“a nossa empresa foi a primeira a lançar o Blackberry no Brasil... também fomos os primeiros a lançar a rede EDGE...” – Entrevistado #13*

Segundo o Modelo Delta (HAX & WILDE II, 1999), uma oferta pode ser analisada como um *“Best Product”*, onde o foco é no melhor produto ou preço, como *“Total Customer Solution”*, em que se procura satisfazer a maior parte das necessidades do consumidor, reduzir seus custos e/ou aumentar suas receitas, ou ainda como um *“System Lock-in”*, nível onde cria-se um ecossistema contendo empresas complementares à sua oferta, capazes de agregar valor a ela. Isto posto, admite-se que a maior parte das inovações citadas poderiam ser consideradas exemplos de *“Best Product”*, embora alguns poucos casos apresentem indícios de *“Customer Solution”*. Neste sentido, uma montadora de automóveis, responsável pela introdução de motores tetrafuel, pelo projeto de um carro baseado em *crowdsourcing* e pelo patrocínio do desenvolvimento de mapas interativos gratuitos de ruas brasileiras; bem como uma operadora de celular, pioneira em planos com telefones desbloqueados, podem ser apresentados como exemplos de iniciativas que trazem liberdade de escolha e economia para o cliente.

*“A gente é a primeira montadora do Brasil a ter um centro de estilo fora da matriz. A gente é a primeira montadora a criar o motor 1.0, a primeira montadora a trazer um carro a*

*álcool. Faz parte da nossa história sempre trazer features que são de carros mais sofisticados, quer dizer, de carros high-end para o segmento dos médios e dos pequenos. A gente foi a primeira a trabalhar a conexão do carro com a internet, através do sistema connect e do blu&me. Somos a primeira empresa no mundo a ter um motor tetrafuel...”* –

**Entrevistado #3**

*“A gente percebeu que éramos o menor player do mercado. Então a gente não ia perder muito se a gente fosse mais inovador, um pouco mais ousado do ponto de vista mercadológico, de marketing. Aí a gente passou a sempre tentar fazer diferente. Então é a história do desbloqueio de aparelho, de vender aparelhos não bloqueados. Todo o mercado vende bloqueado e a gente vende não bloqueado. Segundo passo da nossa estratégia, você passar a não cobrar multa, você não ter mais o contrato como um empecilho pro cara sair...”*

**– Entrevistado #14**

Finalmente, há o caso de um entrevistado, responsável por uma editora de livros, cujo exemplo de inovação retrata um projeto em andamento de produzir livros *on demand*, transformando seus próprios clientes em escritores. Especula-se que seja o exemplo mais maduro encontrado nesta pesquisa de uma oferta alinhada com os conceitos de “*Total Customer Solution*”, embora seja importante ressaltar que trata-se de um projeto ainda em desenvolvimento:

*“O mais bacana é que nós vamos trazer para o Brasil o conceito de self-publisher. Ou seja, você vai fazer o teu livro. É só você entrar no nosso site, e conversando exclusivamente com nosso computador, nós editamos o livro para você, oferecemos vários pacotes, com capa, sem capa, com orelha, sem orelha, com revisão, sem revisão. Você sozinho, com a ajuda do nosso computador. Mas o que é mais bacana é que esse livro vai para o nosso catálogo. Você pode dar uma aula, acabou sua aula, e você diz: ‘Olha, quem quiser ler o meu livro, eu estou no site tal.’ O cara vai lá e compra. Você compra no nosso site ou no da Saraiva, ou do Submarino, não importa... No dia seguinte entregam na casa dele e o autor recebe o direito autoral, como se fosse um autor nosso.”* – **Entrevistado #15**

#### 4.1.5 - Orientação ao Cliente

A análise desta dimensão pode enriquecer o presente estudo ao oferecer informações que, combinadas com os resultados analisados na seção “Características das Mídias”, indicariam potenciais correlações entre Orientação ao Cliente e uso de mídias. Hagel & Singer (1999), em seu conceito de “*Unbundling*”, descrevem como uma empresa pode decupar seu negócio em três pilares fundamentais (Infra-estrutura, Relacionamento com Clientes e Inovação) para concentrar investimentos em cada um destes de forma independente e não-excludente, a fim de obter flexibilidade para responder às demandas do ambiente. Portanto, o presente estudo não pretende enquadrar de forma categórica se as empresas abordadas têm orientação ao cliente, mas sim procurar indícios desta competência em maior ou menor grau através do discurso dos entrevistados.

Isto posto, os depoimentos coletados sugerem diferentes níveis de orientação ao cliente entre as empresas pesquisadas. Muitos entrevistados descreveram uma distância considerável entre o departamento responsável pelo chamado CRM (*Customer Relationship Management, gestão voltada para a busca e construção de relacionamentos com clientes*) e as áreas de marketing e de comunicação, resultando em pouco conhecimento sobre os processos de coleta de dados dos consumidores e a natureza dos próprios.

*“Essa área de CRM não fica comigo. Então eu não teria detalhes para te passar. Mas, enfim, eu acredito que a gente faz o cadastro do cliente na hora da compra.”* –

##### **Entrevistado #7**

Dentre os entrevistados que afirmaram ter conhecimento sobre os processos relativos ao CRM de sua empresa, surgiram muitas reclamações a respeito de sua qualidade. Aparentemente, a obtenção e atualização de dados simples tais como o email do cliente são processos complicados para alguns dos anunciantes entrevistados.

*“O único problema é assim: cliente pós-pago eu tenho o endereço dele, da casa dele, mas eu não necessariamente tenho o email dele. Claro que a gente faz um esforço para conseguir atualizar os dados do cliente, os dados cadastrais, mas não é 100% confiável.”* –

##### **Entrevistado #9**

*“De fato, a gente não tem um cadastro atualizado de todos os clientes como a gente gostaria.” – Entrevistado #7*

Especula-se que a proliferação de mídias e de canais de venda aumentou sensivelmente os pontos de contato entre empresas e consumidores. Conseqüentemente, a organização e consolidação de informações sobre os clientes obtidas numa miríade de canais diferentes também surge como um obstáculo para o desenvolvimento de uma gestão de relacionamento com clientes mais eficiente. Ademais, fusões e aquisições entre empresas com políticas e processos de CRM distintos também contribuem para esta dificuldade:

*“Eu nem poderia te dizer como funciona nosso banco de dados, mas é menos organizado do que a gente gostaria. Mas tem um potencial incrível.” – Entrevistado #13*

*“Isso é uma confusão danada. Está sempre em estruturação. O programa de relacionamento começou com uma verba enorme. Aí reduziram muito a verba desse programa e aí depois eles extinguiram o programa. Estava muito confuso isso aqui. Várias empresas juntas tinham planos diferentes. É exatamente essa é uma das razões principais: é que a gente não tem um sistema unificado de informação de cliente, os sistemas são separados. Então tem um sistema fixo e um sistema móvel porque tecnologicamente são duas empresas diferentes.” – Entrevistado #14*

Apenas um entrevistado descreveu iniciativas e processos de gestão de relacionamento com seus clientes que sugerem um maior amadurecimento nesta área. Neste caso, o entrevistado parece ir além do entendimento da relação entre anunciante e consumidor, buscando compreender a forma como seu cliente interage com marcas de outras indústrias; alcançando uma percepção mais refinada e coesa das necessidades de consumo do seu público-alvo:

*“A gente trabalha com CRM faz muitos anos, e a gente sempre tinha um CRM que era voltado para entender o consumidor, para segmentar esse consumidor. Para ver como eram os pontos de contato desse consumidor com a marca. Então era uma coisa muito voltada para a relação do consumidor com a nossa marca. A relação do cliente no ponto de venda, na internet, no call center, a gente tinha esses dados todos que a gente trabalhava. O que a*

*gente tem feito hoje no CRM que tem nos ajudado bastante é sair um pouco só da relação com a marca. E a medida que eu consigo identificar um consumidor ou um grupo de consumidores, ou um cluster qualquer, eu começo a olhar as outras relações desse cluster com outras marcas. Então, por interações que a gente tem com parceiros como cartão de crédito, como banco, como editoras, como empresas de telefonia, ou como empresas de TV a cabo, eu consigo refinar e trazer uma série de informações não só do consumidor com a nossa marca, mas do consumidor com outras marcas. E aí, sim, eu consigo cada vez mais aprimorar o tipo de interesse que esse consumidor, ou que esse grupo de consumidores tem.”*

– **Entrevistado #3**

#### **4.1.6 – Institucionalização de Estratégia / Planejamento Compartilhado**

O propósito desta dimensão é observar os meios pelos quais a estratégia das empresas abordadas é disseminada pela organização. Considerando que a vasta maioria dos entrevistados atua diretamente na comunicação de suas empresas, seus depoimentos sobre este tema ganham valor especial. Admite-se que a observação desta dimensão poderia destacar possíveis relações entre a forma com que a estratégia é consolidada na organização e o uso de mídias da mesma.

De forma geral, nenhum entrevistado descreveu um processo formalizado para difundir o planejamento realizado em suas companhias. Assim, a construção de uma visão única sobre a empresa e seus objetivos foi descrita de formas diversas. Alguns entrevistados relataram que, apesar do desenvolvimento de *softwares* que facilitam a comunicação entre os profissionais da empresa, a institucionalização da estratégia ainda é um desafio que requer contato humano:

*“Olha, isso é uma meta que não acaba. Porque volto a te falar: a tecnologia é bárbara, está ‘bombando’, controla processos, softwares... Mas os braços, as pernas, o coração que bate, isso é difícil de controlar. É um desafio constante você manter as pessoas conectadas nos planos, nas metas, e a fim daquilo que estão fazendo diariamente.”*

– **Entrevistado #2**

A dificuldade em partilhar um planeamento único, coerente, também se mostrou presente no nível de unidade de negócios. Nas palavras de um dos entrevistados, colaborador de uma multinacional líder em seu mercado que faz parte de um grande grupo do setor de bens de consumo:

*“Você vai ver que as unidades de negócio dessas empresas não se conversam como deveriam conversar e isso é um grande problema.”* – **Entrevistado #6**

Segundo outro depoimento, para a estratégia de uma empresa e seu planeamento permearem sua estrutura de forma eficiente, não bastam processos ou mesmo departamentos de comunicação interna dedicados. É necessária a figura do líder.

*“Acho que tudo depende da questão da liderança na empresa. A nossa empresa tem hoje uma liderança muito forte, que busca essa comunicação entre todas as áreas. Com isso, ela conseguiu semear para todos os pontos quais são as prioridades da empresa. Para onde a gente quer chegar, qual é o foco, qual o futuro que queremos para a nossa empresa. Então eu acho que isso depende de liderança. Antigamente a gente não tinha isso. Há uns quatro anos atrás não era assim, né? E hoje em dia isso está muito forte. Hoje eu acho que não existe uma pessoa que não saiba qual é o objetivo da nossa empresa. Acho que todo mundo sabe a razão de estar lá, entendeu? Então a eficiência da comunicação interna tem uma relação forte com a questão da liderança mesmo. E na nossa empresa a gente tem isso muito forte. Está bem disseminado.”* – **Entrevistado #9**

#### **4.1.7 – Relacionamento com Agências de Publicidade e Veículos**

Prosseguindo o estudo, movemos o foco da análise para observar outros dois *players* fundamentais para o modelo de subsídio cruzado característico na indústria de comunicação: Veículos e Agências de Publicidade. Assim, esta dimensão tem por objetivo averiguar como as empresas anunciantes interagem com estas empresas, procurando identificar de que forma estes processos influenciam a definição do *mix* de mídias das campanhas publicitárias.

Iniciando esta tarefa pela análise das relações entre anunciantes e agências, o estudo de Chimenti & Nogueira (2007) mostra-se de grande relevância. Ao observar o impacto das

novas mídias no modelo de negócios das agências de publicidade, Chimenti e Nogueira (2007) perceberam como estas desconsideram os benefícios das mídias emergentes e têm pouco comprometimento com o resultado de suas campanhas, concluindo que sua estratégia não está focada no sucesso dos anunciantes.

De fato, houve uma ampla discussão por parte da vasta maioria dos entrevistados sobre a necessidade das agências de publicidade se “reinventarem” para melhor atendê-los. Baixa familiaridade com novas mídias e obsessão por prêmios em detrimento de resultados foram algumas das críticas freqüentes, como mostra o trecho a seguir:

*“Você sabe que as agências não são ‘full-service’. As agências de publicidade ainda procuram ganhar Cannes, gostam de fazer comercial de TV. Se precisar de campanha para trade, para ponto de venda, não sabe fazer. Mas se for anúncio, sabe. No caso da mídia digital, você não tem agência que saiba.”* – **Entrevistado #16**

Outro fator bastante criticado foi a dificuldade em se obter um serviço de criação e planejamento publicitário que integrasse de forma eficiente mídias emergentes e tradicionais. Segundo os entrevistados, normalmente suas agências têm áreas distintas para cada um destes canais, o que, em sua percepção, prejudica o desempenho da comunicação.

*“Uma coisa que para mim ainda é estranho é que na maioria são departamentos separados, por exemplo, mídia off-line de mídia on-line. Eu acho que se você tem uma diretoria de mídia ela tem que estar pensando no todo, não vejo como você separar as coisas.”* – **Entrevistado #7**

Apesar das críticas dirigidas à segregação do planejamento e criação entre mídias emergentes e tradicionais pelas agências, alguns dos anunciantes promovem uma separação ainda mais profunda, contratando agências diferentes para cada tipo de meio:

*“Muitas vezes para o anúncio digital eu tenho que buscar uma agência que tenha o expertise para atender aquele meu objetivo naqueles meios.”* – **Entrevistado #1**

Admite-se, no entanto, que este movimento seja parte de outra tendência: contratar uma agência para cada tipo de contato com o consumidor. Desta forma, a separação entre mídia *on-line* e *off-line* poderia ser apenas mais um estágio numa prática descrita por diversos entrevistados na qual há uma agência para *trade-marketing*, outra para eventos, uma terceira para marketing direto e assim sucessivamente. A dificuldade em gerenciar tamanha quantidade de fornecedores envolvidos na construção de uma comunicação coesa com o público e, especula-se, a busca por ganhos de escala pode estimular no futuro uma procura por um modelo mais enxuto, retornando ao conceito de integração. Nas palavras de um entrevistado:

*“A gente saiu de uma única agência que fazia televisão. Depois, nos últimos oito anos a gente abriu para oito agências. Aí a gente tinha uma agência de varejo, uma agência de institucional, produto, uma agência de internet, uma agência de marketing de relacionamento e CRM, uma agência de ativação e outra de ponto de venda. Agora, recentemente, a gente juntou Varejo com Institucional e Produto porque não dá muito para separar estas duas coisas. Possivelmente vão ter outras junções daqui para a frente porque as coisas começam de novo a se integrar. Antes eu conseguia fazer internet completamente desvinculado da televisão que era completamente desvinculado do marketing direto. Hoje não tem mais jeito.”*

– **Entrevistado #3**

Entretanto, segundo os entrevistados, a dificuldade em se trabalhar com uma única empresa responsável por toda a publicidade do anunciante, incluindo mídias emergentes e tradicionais, se inicia pela resistência das próprias agências de publicidade. Ratificando o verificado por Chimenti & Nogueira (2007), os anunciantes entrevistados relatam que suas agências evitam a recomendação de novas mídias em suas campanhas, privilegiando meios de massa tradicionais. De acordo com um entrevistado:

*“Na teoria vendem como ‘vamos fazer novas mídias, é super importante’. Na prática, no dia-a-dia, se o cliente não busca por isso, não cobra, fica mesmo em cima da mídia tradicional. Porque é muito fácil pegar uma programação de TV aberta, é muito prático. Você tem um software dentro das agências e da Globo, que o cara vai marcando: ‘ah, o Caldeirão do Huck está disponível? Vou comprar!’. Aí ele já fez mais um pontinho no*

*target... ‘ah, está disponível aqui a novela 3! Muito bom!.’ Então é tudo muito fácil. Agora eles não pensam fora da caixa, não tentam coisas novas.” – Entrevistado #11*

Isto posto, considerando os depoimentos coletados, especula-se que a insatisfação dos entrevistados com suas agências de publicidade esteja ligado a quatro problemas amplamente relatados: acordos de remuneração desvantajosos para os anunciantes, desconfiança e falta de transparência entre as partes, forte dependência dos entrevistados em relação às agências e, finalmente, carência de estruturas próprias de mensuração de resultados.

Conforme exposto no capítulo 2.1 desta pesquisa (“Breve História da Publicidade e da Ascensão do Subsídio Cruzado entre Mídias, Consumidores e Anunciantes”), ao longo do tempo se instituiu entre anunciantes e agências de publicidade a remuneração mediante comissionamento sobre o total investido em mídia. Sendo assim, tradicionalmente agências de publicidade recebem entre 15% e 20% do investimento em mídia de seus contratantes, independentemente do resultado de suas criações. O comissionamento não seria alterado pela combinação de mídias utilizada numa campanha, posto que o total investido pelo anunciante se manteria o mesmo. Todavia, a grande maioria dos entrevistados descreveu uma peculiaridade do mercado brasileiro, o chamado “BV”<sup>27</sup>:

*“Aqui é o único lugar do mundo que tem um acordo entre as agências e os veículos de uma coisa chamada de ‘BV’ – bonificação por volume.” – Entrevistado #16*

Segundo os entrevistados, o “BV” seria uma bonificação paga pelos veículos de comunicação para as agências de publicidade em função do volume investido nos mesmos. Desta forma, ao aplicar os recursos dos anunciantes de forma concentrada num determinado veículo, este pagaria à agência o “BV”. Admite-se, desta forma, que o “BV” teria influência direta na composição do *mix* de mídias dos anunciantes, posto que este *mix* é recomendado ou freqüentemente definido por suas agências de publicidade.

*“Conseqüentemente, se você gastar aquilo, se você usar aquele um milhão, tudo num veículo só ou em dez veículos, tua comissão está garantida. É o “BV” que altera essa*

---

<sup>27</sup> Abreviação de “Bonificação por Volume”

*proporção. Porque se você concentrar em determinado veículo é provável que você receba um ‘por fora’ muito maior.” – Entrevistado #15*

Na opinião de alguns entrevistados, esta bonificação seria uma prática comum entre agências de publicidade e veículos de massa, como redes de TV e revistas, o que, especula-se, desestimularia as agências a aumentar as verbas destinadas às mídias emergentes:

*“Então sair desse negócio é você quebrar com a agência, é chegar e dizer: ‘olha, eu não quero que você ganhe o dinheiro que você ganha dentro da televisão. Ou da televisão ou de outros meios como a revista’. Isso é muito forte, muito arraigado. Então enquanto não mudar esse modelo de remuneração de agência a situação não vai melhorar, porque hoje aqui no Brasil muitas agências são remuneradas por essa bonificação.” – Entrevistado #8*

Além disso, alguns entrevistados criticaram fortemente o “BV” por acreditarem que, nos últimos anos, esta bonificação teria se transformado na maior fonte de receita de agências de publicidade, o que interferiria nas prioridades destas empresas.

*“É fruto do modelo brasileiro onde você tem a agência que é parte remunerada pelo seu cliente e é parte remunerada pelo veículo. Isso é um modelo conflitante não tem a menor dúvida. Hoje a gente sabe que a remuneração do veículo é maior do que a remuneração do próprio cliente. É claro que existe uma desconfiança sobre para quem a agência trabalha.” – Entrevistado #3*

Esta situação levanta sérios questionamentos por parte dos anunciantes entrevistados sobre a adequação do sistema de remuneração de suas agências de publicidade. A remuneração por resultado de campanha é comumente citada como um modelo provável:

*“Então espera aí, você acredita na campanha que vocês fazem aí? Então é o seguinte: parte da sua remuneração por ela vem em função do resultado. Porque não adianta a campanha ganhar prêmio de propaganda maravilhosa e não vender.” – Entrevistado #17*

A desconfiança entre as partes, contudo, reduz a viabilidade deste sistema. Segundo os entrevistados, um modelo de remuneração baseado em desempenho não é aceito pelas

agências, pois estas argumentam que não teriam acesso direto às informações de venda dos anunciantes, comprometendo a transparência das negociações.

*“Depois que a campanha foi para o ar, de acordo com o número de incrementos das vendas, que se vê o real resultado da campanha. Aí começa a briga pela remuneração. Porque a agência diz que esse processo de cá não é transparente para ela, que ela não enxerga os resultados do anunciante, e vice-versa. Eu participo do comitê de mídia da ABA<sup>28</sup> e a gente tem muito dessa discussão lá. Essa relação, em que se remunera a agência de acordo com os resultados é complicada. As agências dizem que os anunciantes não abrem para elas números corretos de vendas.” – Entrevistado #5*

Além disso, dificuldades relatadas pelos próprios anunciantes referentes à mensuração do desempenho de suas campanhas publicitárias (exploradas adiante nos capítulos 4.2.11 e 4.2.12) também se tornam um empecilho para implantação deste modelo. De fato, grande parte dos anunciantes entrevistados descreveram como os relatórios de performance das mídias utilizadas em suas campanhas são produzidos externamente, pelas próprias agências de publicidade. De acordo com os entrevistados, as agências de publicidade são responsáveis não apenas pela recomendação e compra de mídia, mas também pela aferição do resultado de sua própria recomendação, o que poderia, potencialmente, produzir um conflito de interesses. Nas palavras de uma entrevistada, o processo de avaliação e recomendação de mídia se dá da seguinte forma:

*“A área de marketing ‘brifa’<sup>29</sup> a nossa área e a gente ‘brifa’ a agência. Aí, a partir disso, o departamento de mídia da agência pega essas informações e passa pra área de pesquisa da agência, onde existem vários softwares que mostram o comportamento daquele target, quais os meios em que ele está mais suscetível a consumir. Então a gente usa todos os softwares que estão disponíveis aí que as agências têm.” – Entrevistado #11*

Para muitos entrevistados, o conflito de interesses seria dirimido pela utilização de dados provenientes de institutos de pesquisa independentes para execução das análises.

---

<sup>28</sup> Associação Brasileira de Anunciantes

<sup>29</sup> “Brifar”, gíria referente ao verbo *to brief*, em inglês. No jargão, significa transmitir metas, público-alvo e peculiaridades da campanha para a agência de publicidade.

Entretanto, alguns anunciantes não demonstraram total confiança nos *softwares* em que estes dados são processados. De acordo com um dos entrevistados:

*“Existem softwares em mídia que são programados para recomendar mídias convencionais, mídias de massa. Então tudo que for procurar por novas mídias é difícilimo.”*

– **Entrevistado #16**

Especula-se, desta forma, que a necessidade de contar com as agências de publicidade para avaliar o desempenho de suas mídias posiciona os anunciantes numa relação desvantajosa de dependência. Na percepção de uma entrevistada, é incomum empresas anunciantes receberem relatórios de suas agências com um olhar crítico, questionador.

*“Eu tenho um problema: se eu não sei como chegar naquele número, eu não consigo entender o que está sendo apresentado. Tem muito trabalho estatístico por trás que as agências não fazem e não têm interesse em buscar. E também a maioria dos anunciantes não cobra. Então, fica aquele negócio: ninguém cobra, vou fazer para quê? Ninguém vai olhar mesmo...”* – **Entrevistado #1**

De fato, houve relatos que reforçam este padrão de comportamento. Alguns entrevistados reconhecem a importância de se trabalhar com agências, argumentando que a terceirização da avaliação de suas mídias é apenas mais um serviço contratado:

*“A agência é um braço direito e um braço esquerdo nosso. Porque é toda a mídia, é planejamento, são idéias, são tudo. A gente só tem que estar sempre trocando informações com eles. De certa forma, a gente paga e vamos dizer assim, é um conforto pra gente, a gente não deixa de cobrar menos por isso, entendeu?”* – **Entrevistado #10**

Movendo o foco da análise das agências de publicidade para os veículos, os entrevistados demonstraram a impressão de que os custos de inserção têm aumentado sem, no entanto, agregar benefícios para o anunciante na mesma proporção. Conforme exposto por um entrevistado, os veículos deveriam buscar novas formas de criar valor para o anunciante:

*“Essa inflação tem que ser questionada. Porque o quê que acontece: televisão tem o break. Aquele break ele tem um limite. Ele não pode ser um break de 10 minutos. Se a emissora tem um compromisso de apresentar crescimento, como que ela vai crescer se o espaço dela é limitado? Ela não pode colocar mais anunciante ali... O quê que ela faz? Ela aumenta o preço. Ai ninguém questiona, e paga. Tudo bem, se existe essa limitação, vamos para outros formatos. Que outras ofertas a emissora pode oferecer para os anunciantes que permitam o crescimento do faturamento dela, que permitam que o anunciante tenha a visibilidade dele e que os custos se mantenham? Dá trabalho pensar nisso, e ninguém está a fim, ninguém questiona.” – Entrevistado #1*

A inflação dos custos de inserção em mídias tradicionais, notadamente na TV aberta, é um fenômeno reconhecido por praticamente todos os entrevistados. Entretanto, admite-se que fatores tais como aversão a risco, pressão por resultados e a predileção por medidas de audiência levam os anunciantes a manter seus investimentos nestes meios; a despeito dos custos crescentes de inserção. No entendimento de uma entrevistada, seria fundamental uma maior união entre anunciantes para se obter o poder de barganha necessário para forçar uma negociação junto aos veículos:

*“Porque, de fato, o que acontece é que, principalmente com o fenômeno Globo que a gente tem aqui, a gente não pode ficar fora. Se eu fico fora dela, eu saio do mercado. Então, de fato, todos os anunciantes deveriam se juntar para encabeçar essa discussão aí... Porque a gente está tendo que investir mais para ter o resultado que a gente tinha antes investindo menos. Não faz muito sentido numa situação normal. Se você não está tendo o resultado que você tinha você deixa de investir naquilo para investir mais em outra coisa. Mas ainda é necessário, você ainda se sente um pouco refém daquilo, você ainda precisa daquilo. Agora, há espaço para negociação, sim. Mas todos os anunciantes teriam que ter coragem de falar: “Não. Se não me entregar o que você vinha me entregando, eu não vou fazer mais”. É uma coisa que hoje ninguém ainda fez...Quem vai ser o primeiro?” – Entrevistado #7*

Negociações diretas entre veículos e anunciantes também não são consideradas comuns pelos entrevistados. Segundo um anunciante, alguns veículos simplesmente não admitem este expediente, forçando a entrada das agências de publicidade como corretoras de seus serviços.

*“Dependendo da mídia, eu não consigo comprar sem ser via agência, entendeu? As novas mídias nem tanto, mas as tradicionais eu não consigo comprar sem. Não consigo ir na Rede Globo comprar mídia sem ser via agência.”* – **Entrevistado #11**

Frente a todas estas dificuldades e desafios inerentes ao seu relacionamento com agências de publicidade e veículos de comunicação, alguns anunciantes citaram alguns formatos alternativos de gestão de mídia e publicidade. Depoimentos apontaram a contratação de profissionais especializados em mídia como uma destas tendências. O objetivo deste profissional seria montar uma estrutura interna capaz de promover o monitoramento do próprio anunciante sobre o desempenho dos meios de comunicação sugeridos pela sua agência, interferindo de forma mais proativa na definição do *mix* de mídias.

*“Então é uma tendência cada vez maior as empresas, principalmente os grandes anunciantes, terem profissionais dentro dela que vão estar questionando o tempo todo o trabalho da agência e a entrega dos veículos. A tendência é nova e eu diria que não tem volta, porque quem paga a conta é o anunciante e mais uma vez o anunciante quer fiscalizar.”* – **Entrevistado #17**

O autor deste estudo teve a oportunidade de entrevistar pessoalmente um destes novos profissionais dedicados ao monitoramento dos serviços de agências de publicidade e veículos. Nas palavras dele:

*“É exatamente por isso que eu estou aqui. O meu olhar é muito técnico, eu não quero ver uma apresentação do número. Eu quero ver o relatório como ele saiu do sistema. Eu quero criticar. Eu tenho até a disponibilidade de ir para a agência e simular junto.”* – **Entrevistado #1**

Outra proposta citada pelos depoentes é a internalização por parte dos anunciantes da criação e planejamentos publicitários. Este conceito prevê o desenvolvimento de uma estrutura completa de agência de publicidade como um departamento do anunciante, ou ainda, como uma empresa independente participante da mesma corporação. Comumente chamada de *“house”* pelo mercado, este modelo de gestão de publicidade não é exatamente novo, mas

aparenta estar ganhando força entre os entrevistados como um meio de tornar suas campanhas mais eficientes. O benefício mais aparente desta estrutura seria desonerar o anunciante do comissionamento de 20% sobre o investido em mídia. Entretanto, segundo uma entrevistada responsável por uma “house”, os ganhos podem ir além disso, devido especialmente à dedicação exclusiva propiciada com este sistema:

*“Eu acho que o grande erro de alguns anunciantes que têm “houses” é criar estas estruturas pura e simplesmente pelo comissionamento. Então, assim, eu não acho justo pagar 20% da fatura da TV Globo para uma agência. Então eu crio uma “house”. Na realidade, essa nunca foi a preocupação principal da nossa empresa. Aqui, temos uma equipe que trabalha só para a nossa empresa e entende a alma da nossa empresa. Isso não seria possível com uma agência. Que por mais que você tivesse intimidade e tudo, uma agência divide a atenção dela com outros anunciantes...” – Entrevistado #5*

Admite-se que, ao contar com uma estrutura própria de publicidade e mídia, o anunciante poderia fornecer informações mais detalhadas a respeito de desempenho em vendas, condições financeiras ou planejamento estratégico, estimulando a criação de campanhas mais coerentes com as expectativas da própria empresa e criando meios potencialmente mais transparentes de mensuração.

*“A gente eleva os custos administrativos da empresa. Então a gente precisa justificar para os acionistas o fato de eles terem uma “house” aqui dentro ao invés desse serviço ser terceirizado. E isso a gente faz mostrando o quanto a gente economiza, não só em comissionamento de produção, de eventos, de criação, mas assim, em tudo, em negociações. Como tem essa relação de confiança, a gente tem acesso a tudo: informações de venda, a tudo. O que nem sempre as agências têm. Isso faz diferença.” – Entrevistado #5*

#### **4.1.8 – Visão Periférica**

Day & Schoemaker (2006) defendem que o potencial de reação de uma empresa ao imprevisto é fortemente influenciado pela sua visão periférica. Venkatraman et al (2006) apontaram como a observação apurada do intercâmbio de informações e recursos entre

indústrias pode gerar vantagens competitivas, ao permitir que se identifiquem focos de criação e de destruição de valor de forma precoce.

Ao divagar sobre a estratégia de suas empresas, poucos entrevistados demonstraram monitorar ameaças e oportunidades além de seus mercados; rastreando os movimentos de indústrias adjacentes. Dentre aqueles que aparentaram exercitar sua visão periférica, surgiram exemplos de alianças estratégicas tais como a parceria entre empresas de cosméticos e alimentos, entre firmas de telecomunicações e produção de conteúdo, ou mesmo entre uma montadora de automóveis e um grande *player* da internet; todos apresentados a seguir.

Questionado a respeito das alianças estratégicas acordadas entre sua empresa e terceiros, um entrevistado atuante na indústria de cosméticos citou o desenvolvimento conjunto de produtos com um parceiro de outra indústria:

*“A gente tem um exemplo no nosso último produto, que é resultado de uma aliança nossa com uma empresa tradicional da indústria de alimentos. Esse produto é um cosmético e um complemento alimentar. Ele é da nossa divisão de cosmética ativa. E esse produto surgiu de uma parceria entre nossa empresa e esse player do ramo de alimentos.”* –

**Entrevistado #1**

Outro entrevistado descreveu a aliança entre sua empresa, uma fabricante de automóveis, e um proeminente *player* da indústria de tecnologia de informação para o desenvolvimento de mapas acurados e interativos das ruas brasileiras distribuídos gratuitamente via internet.

*“Carros com GPS são uma oportunidade enorme. Ao participar deste projeto, nossa empresa não apenas terá a visão mais atualizada da malha brasileira. O usuário poderá localizar facilmente postos, oficinas, bancos, poderá ser socorrido num acidente. Esse projeto poderá também criar tecnologias que permitam a exibição de anúncios de acordo com a localização do motorista direto no display. E, no futuro, quem sabe, oferecer ferramentas exclusivas de navegação.”* – **Entrevistado #3**

Dentre as empresas de telecomunicações participantes desta pesquisa, surgiram alguns projetos objetivando aproveitar suas redes para veicular anúncios de terceiros. Na opinião de uma entrevistada, sua empresa pode gradativamente competir com incumbentes de outras indústrias:

*“Então aí a nossa empresa pode entrar em outros mercados que não eram o dela. Caminhando para a convergência e competindo com outros competidores. Na hora que eu me lanço no mercado de internet, eu estou competindo com UOL, com IG... com Embratel. Aí a nossa empresa vira uma mídia, um veículo. No futuro, quem sabe, isso vira uma nova unidade de negócio, mais uma forma de receita para a empresa. Daqui a pouco a Globo está anunciando na nossa empresa.” – Entrevistado #13*

Outro entrevistado também atuando no mercado de telecomunicações descreveu iniciativas concretas e correntes, afirmando que sua empresa já atua na produção de conteúdo próprio:

*A nossa empresa já se considera geradora de conteúdo no que a gente faz relacionado a evento. A gente grava, a gente faz a transmissão, a gente tem um canal de televisão próprio e uma rádio. A gente compra um monte de programa, mas a gente também já está produzindo. A nossa empresa produz conteúdo.” – Entrevistado #14*

Finalmente, uma entrevistada sugeriu que o desenvolvimento de alianças com incumbentes de outros mercados poderiam tornar suas campanhas publicitárias mais eficientes. Numa visão coerente com o proposto por Donaton (2004), a profissional descreveu como a produção de conteúdo e entretenimento poderia ser parte significativa de seu plano de comunicação.

*“Eu acho que o que vai ser mais relevante que a mídia é o conteúdo. (...) A gente pode produzir um filme sobre carros, e o carro principal vai ser esse nosso modelo. E a gente vai botar o filme no cinema e depois na internet...” – Entrevistado #8*

#### 4.1.9 - Visão de Futuro

Na visão de Schoemaker (1995), uma organização poderia obter vantagens competitivas ao identificar tendências e incertezas críticas em seu ambiente que, por sua vez, determinariam as competências necessárias para o sucesso em múltiplos cenários futuros.

Durante as entrevistas, fatores como o aumento do uso de mídias emergentes pelos consumidores, interatividade e customização foram descritos freqüentemente como evoluções sem volta, processos certamente estabelecidos no futuro; sendo assim, tendências. Entretanto, ao serem questionados objetivamente sobre sua visão de futuro, alguns entrevistados apontaram como algumas tendências, outrora sólidas, poderiam ser compreendidas como incertezas.

A despeito do crescimento das tecnologias digitais em todo o mundo e no Brasil em especial, as expectativas de alguns entrevistados sobre mídias sugerem uma crença de que os meios tradicionais manterão sua força e preservarão sua participação nos investimentos dos anunciantes. A sobrevivência de meios como o jornal quando da chegada de novas alternativas de comunicação é amplamente utilizada como referência:

*“Olha, eu imaginava algo bem diferente há dez anos atrás do que está hoje. O grosso, a massa da propaganda ela não mudou muita coisa, não. Eu acho que vai mudar sim, mas a mídia de massa eu não sei. Eu imaginava, eu me lembro que há dez anos atrás eu pensava: ‘Daqui há dez anos vai ser tudo altamente virtual.’ Se mudou, mudou, mas a televisão continua, o jornal que todo mundo falou que ia acabar está aí todos os dias crescendo... Então, não sei.” – Entrevistado #10*

Outra ponderação relevante tratou especificamente da evolução do comportamento do consumidor. Para um entrevistado, a preferência por serviços customizados não é algo que se deve considerar certo no futuro. Em sua percepção, comportamentos de consumo individualistas não seriam perenes, apontando a possibilidade da produção em massa e dos ganhos de escala ganharem mais espaço; o que seria refletido também na publicidade.

*“Teve a revolução feminina, revolução, avanço, liberdade sexual. Mas hoje você olha pro adolescente, pro iniciante, você vê que tem muita coisa voltando. Você vê um grupo de*

*jovens muito grande voltando para alguns valores do passado, cansados do nível de avanço que teve. E ninguém previa isso. Você vê ainda muita liberdade, mas você vê um grupo específico voltando e isso pode acontecer com a mídia. Eu não me arrisco a fazer uma previsão de dez anos, por que o mais fácil de uma previsão de dez anos é dizer “vai ser cada vez mais segmentado, o indivíduo vai ser cada vez mais indivíduo, cada vez mais ele”. Calma, não é bem assim. O indivíduo nasceu e viveu desde a pré-história em sociedade, o indivíduo está envolto em grupo. Vai estudar um pouquinho de sociologia, de antropologia pra entender como é que funciona isso. E na hora que ele está em grupo pode ser que ele não seja cada vez mais ele o tempo todo; o indivíduo isolado do nada. Pode ser que ele seja influenciado, pode ser que não, mas ele vai ser sempre influenciado por algum grupo. Aí pode ser que valha a pena anunciar em massa porque o consumidor agora voltou a ser um cara só.” – Entrevistado #6*

Realmente, a percepção de que as ciências sociais ganharão força nos departamentos de marketing e comunicação foi compartilhada por outro entrevistado. A busca por métricas cada vez mais exatas e precisas, tida por muitos como uma tendência irreversível, foi citada como algo questionável. A visão de futuro deste anunciante foi ilustrada pelos seus próprios processos internos, os quais poderão ganhar traços mais qualitativos e menos exatos:

*“Talvez o perfil do homem de marketing nas organizações também mude um pouco. Acho que mais para o lado de compreensão do consumidor. Quer dizer, quem está na faixa dos 40 fez uma formação para marketing que é muito técnica, muito matemática, muito exata. Todos os modelos são modelos matemáticos, todos os modelos de mensuração, de quantificação. A gente teve um privilégio enorme da matemática. Está me parecendo agora que a gente vai ter um privilégio enorme das questões humanas, da antropologia, a questão da semiótica, a questão da compreensão até filosófica do comportamento do consumidor, os movimentos sociais. Então essas coisas eu acho que vão fazer com que o perfil do homem de marketing e da mulher de marketing seja um pouco mais humanista daqui para frente.” –*

**Entrevistado #3**

Finalmente, todos aqueles que gentilmente descreveram suas concepções de futuro foram convidados a demonstrar de que forma sua empresa estaria se preparando para este “amanhã” que fora traçado. De forma geral, poucos se mostraram à vontade para descrever

tais iniciativas, enquanto muitos apenas se limitaram a reconhecer que seu planejamento é concebido para prazos curtos, imediatos. Nas palavras de uma entrevistada:

*“Olha, eu vou ser sincera com você... eu não estou pensando ainda daqui a dez anos. Eu quero o ano que vem.”* – **Entrevistado #7**

#### **4.1.10 – Síntese dos Resultados Obtidos Relativos às Características dos anunciantes**

Concluindo a análise das Características dos Anunciantes identificadas ao longo das entrevistas, cabe sumarizar os principais pontos verificados neste Aspecto Teórico. De forma geral, os entrevistados descreveram um cotidiano marcado por forte pressão por resultados e grande aversão a riscos, fatores que aparentemente os levam a buscar alternativas de mídia com as quais se sintam mais familiarizados. Além disso, os discursos indicaram que a maioria das empresas participantes não goza de grande flexibilidade na execução de suas estratégias, denotando a existência de conflitos internos nas organizações entre seus níveis administrativos que, possivelmente, dificultam a adaptação destas empresas às mudanças de seu ambiente. Admite-se que a combinação destes fatores (Aversão a Risco, Pressão por Resultados e Ausência de Flexibilidade) possa influenciar o uso de mídias dos anunciantes, os incentivando a investir nos meios tradicionais, percebidos pelos entrevistados como previsíveis.

A análise deste Aspecto Teórico apontou nas maior parte das empresas participantes da pesquisa uma competência de inovação pouco desenvolvida. De fato, não raro as reflexões dos entrevistados acerca de suas inovações descreviam investimentos em infra-estrutura baseados em tecnologias de terceiros, com poucas empresas demonstrando comportamento distinto. Em paralelo, as competências de CRM das empresas abordadas também não aparentaram grande elaboração. Muitos entrevistados citaram dificuldades em obter, manter e gerenciar informações de seus consumidores, incluindo por vezes dados simples, como endereços eletrônicos de seus clientes. Destacou-se também o distanciamento entre os departamentos de mídia e publicidade da área de CRM descrita por grande parte dos entrevistados, que demonstraram dificuldades em ilustrar seus processos de coleta de dados. De fato, de acordo com o descrito pelos participantes da pesquisa, a competência de Orientação ao Cliente se mostrou desenvolvida em um número pequeno de entrevistados.

De forma concomitante, o relacionamento entre os anunciantes participantes, suas respectivas agências de publicidade e veículos se mostrou conturbado. Agências de publicidade foram duramente criticadas pelo seu baixo comprometimento com resultados, pela resistência em recomendar novas mídias e por terem nas comissões e no BV pagos por veículos de massa algumas de suas principais fonte de receitas, o que desperta dentre os entrevistados uma relação de desconfiança com estas empresas. Entretanto, esta relação de desconfiança é aparentemente sustentada pelos próprios entrevistados, habituados a delegarem às agências tanto a recomendação de veículos como a avaliação de sua performance. Poucos anunciantes descreveram alguns movimentos iniciais visando à redução desta dependência e uma maior autonomia para seleção de suas mídias, de onde se destacam iniciativas como a internalização de estruturas de mídia e publicidade (a chamada *house*) e a contratação de profissionais dedicados à aferição de meios de comunicação.

## 4.2 – Características das Mídias

O objetivo desta seção é analisar a percepção dos anunciantes brasileiros sobre as características inerentes aos diversos tipos de mídia disponíveis. Cada característica foi analisada como uma dimensão distinta do Aspecto Teórico Características das Mídias. As peculiaridades de cada empresa abordada poderiam posicionar uma mesma característica / dimensão como uma oportunidade ou mesmo uma ameaça. Assim, as seguintes dimensões foram analisadas, assumindo as informações coletadas nas entrevistas em profundidade:

- Personalização
- Relevância
- Controle sobre Mensagem / Co-Produção
- Proteção à Privacidade
- Externalidade
- Interatividade
- Realismo / Imersão
- Conectividade
- Envolvimento
- Integrabilidade
- Velocidade

- Padronização de Métricas
- Monitoramento de Resultados
- Eficiência / Custos de Inserção

#### 4.2.1 – Personalização

McCreary (2008) apontou como as novas mídias ofereceriam um canal de comunicação personalizado entre empresas anunciantes e consumidores através de sua capacidade de reter e processar dados de consumo individuais. Segundo o autor, o melhor exemplo desta habilidade seriam os algoritmos de recomendações da Amazon e Netflix, sistemas dedicados a indicar as potenciais próximas compras de acordo com o histórico de consumo e navegação do usuário. A grande maioria dos anunciantes entrevistados reconheceu a personalização como um atributo característico das mídias emergentes, sendo observada como uma novidade positiva para campanhas publicitárias.

*“No passado, as agências e os anunciantes estavam habituados a trabalhar com o foco em um target. E muitas vezes demográfico, né? Mulheres, ABC, de vinte e cinco a quarenta e nove. Hoje, com a internet, a gente sai do macro, do abrangente, e vai para o ponto.” – Entrevistado #1*

Na percepção destes entrevistados, a personalização seria um dos recursos disponíveis para os anunciantes se relacionarem com um consumidor cada vez mais crítico em relação à publicidade. Para alguns anunciantes, estes clientes mais críticos seriam justamente os mais rentáveis para as empresas, o que estimularia o uso de mídias capazes de personalizar suas mensagens.

*“Eu sei que para eu conquistar um cliente de alto valor não adianta eu colocar um comercial no Faustão. Eu tenho que mostrar para ele o porquê que eu fui atrás dele. Mostrar que eu sei o perfil dele, que eu sei o que ele quer e por isso que estou atacando ele, porque eu quero ele. Porque assim, ele quer uma mídia direcionada... A gente tem que mostrar que entende o que ele quer. O cliente de alto valor está em busca da personalização mesmo.” – Entrevistado #9*

A despeito do discurso dos entrevistados valorizando a capacidade da internet de oferecer um contato individualizado entre empresa e consumidor, a personalização da comunicação pelo uso de mídias emergentes se mostrou ainda incipiente. Ainda que a busca por uma comunicação personalizada tenha se apresentado como algo valorizado na maioria dos depoimentos, poucos citaram esforços concretos para coleta e gerenciamento de informações sobre seus clientes a fim de construir relacionamentos únicos entre empresa e consumidor. A obtenção de dados confiáveis sobre a própria base de clientes se mostrou um desafio para grande parte dos entrevistados, que freqüentemente descreveram problemas para obter informações básicas como o *email* de seus consumidores.

*“Eu tenho o endereço dele. Eu não tenho o email dele... A gente faz um esforço para atualizar os dados do cliente, mas não é confiável.” – Entrevistado #9*

Devido a esta escassez de dados, a personalização da publicidade se mostra freqüentemente limitada a formatos simples como a mala-direta, correspondência publicitária impressa que usualmente restringe a individualização de sua mensagem ao uso do nome de seu destinatário e respectivo endereço; informações aproveitadas do cadastro de clientes para emissão de faturas. Mesmo a versão eletrônica da mala-direta, o chamado *email marketing*, é pouco utilizado, posto que o endereço eletrônico dos clientes é por vezes desconhecido; o que desperdiça a redução de custos, a individualização e a interatividade oferecidas por este veículo eletrônico.

As entrevistas também apontaram como o conceito de personalização é por vezes utilizado de forma equivocada, sendo confundido com segmentação, o que pode sugerir desconhecimento das possibilidades de individualização trazidas pelas novas mídias. O entrevistado 12, por exemplo, ao descrever uma campanha supostamente baseada em personalização, ilustrou uma iniciativa que fazia uso de segmentação geográfica:

*“Acho que a propaganda vai ser mais one-to-one... Sabe, a gente já tem isso em on-line... é muito legal... a gente já fez isso... No banner eu falava: ‘Meninos de Porto Alegre! a boa do fim de semana é...’ e isso só ia para os meninos de Porto Alegre cadastrados no Messenger...” – Entrevistado #11*

Embora reconhecida como uma novidade bem vinda por grande parte dos anunciantes, cumpre destacar que os benefícios da personalização na publicidade não foram vistos como uma unanimidade dentro dos entrevistados. Houve visões dissonantes. Para o entrevistado #4, a personalização ainda não é um atributo tão valorizado pelo consumidor, que por sua vez, ainda teria um comportamento mais passivo no consumo de mídias.

*“Não sei se o consumidor dá tanta importância à personalização. Eu vejo a propaganda mais do lado do cara que está fazendo do que quem está recebendo. Eu acho que o consumidor ainda está mais pra passivo...” – Entrevistado #4*

#### **4.2.2 – Relevância**

A necessidade de se estabelecer uma comunicação pertinente entre empresa e consumidor se mostrou uma preocupação comum entre os entrevistados. De forma geral, para combater a abundância de informação e escassez de atenção descritas por Shapiro & Varian (2003), as empresas citaram a internet como um canal propício para estabelecer uma comunicação com maior relevância:

*“Quando você tem um jornal, quando você anuncia, bota um anúncio na televisão... você atinge 120 milhões de pessoas. daquelas 120 milhões de pessoas, provavelmente, uma fração muito pequena sejam aqueles que se interessam de alguma forma por alguma coisa que teu produto está preenchendo. No entanto, quando você fala de internet você atinge muito menos gente, muito menos consumidores, mas em compensação você vai diretamente naqueles que estão interessados em algum aspecto daquele produto que você está lançando.”*  
– **Entrevistado #15**

Embora destacadas como ferramentas capazes de aumentar a pertinência da publicidade, o discurso de alguns entrevistados sugere a percepção de que a relevância trazida pelas novas mídias não é consequência de sua capacidade de personalização. A visão destes anunciantes indica que a contribuição das novas mídias para o aumento da relevância na publicidade vem de sua capacidade de distribuir de forma massificada conteúdo e serviços

gratuitos atrelados às marcas das empresas. Assim, esta relevância não seria reflexo da capacidade de individualização característica das mídias emergentes, mas sim da habilidade destas de entregar de maneira eficiente conteúdo padronizado para um grande número de pessoas como forma de publicidade.

*“As músicas das campanhas da nossa empresa estão disponíveis para download gratuito. Temos também games gratuitos na página da internet da nossa empresa.”*–

**Entrevistado #9**

*“Eu acho que a publicidade digital vai evoluir para um conteúdo. Você vai baixar, como tem hoje no iTunes, a música de determinada marca. Então, quando você faz um download das músicas você também recebe o conteúdo daquela marca, que é relevante naquele momento.”* – **Entrevistado #8**

Os depoimentos acima apontam como alguns anunciantes vêem na oferta de conteúdo um recurso para aumentar a relevância de suas campanhas junto aos consumidores; uma percepção alinhada com Donaton (2004). Este tipo de iniciativa consiste na inserção da mensagem do anunciante em um conteúdo – como um filme ou uma música – espontaneamente selecionado e consumido pelos clientes. Desta forma, a atenção do consumidor seria dedicada simultaneamente ao conteúdo de sua preferência e à respectiva mensagem publicitária integrada. O entrevistado #8 ilustrou sua experiência com esse recurso, lembrando sua parceria com um estúdio de cinema estrangeiro para inserir um carro com sua marca num longa-metragem cujo enredo foi baseado em corridas de automóveis.

*“Ao invés de ligar pra agência, a gente vai ligar pra uma empresa de conteúdo. Imagina, se eu vou lançar um carro, a gente pode fazer um filme e o filme vai ser sobre carros e o carro principal vai ser esse modelo. A gente já faz isso, né? Ano passado a gente fez isso com um filme.”* – **Entrevistado #8**

Anderson (2008) sugeriu outro mecanismo para elevar a relevância da comunicação entre anunciantes e consumidores: a oferta de publicidade na forma de serviços. De fato, esta combinação esteve presente no discurso de alguns entrevistados que, por sua vez, descreveram como a integração entre anúncios e serviços pode fazer uso de mídias

emergentes ou tradicionais. Aproveitando uma data comemorativa, o entrevistado #11 demonstrou como a utilização de sua própria rede de telefonia móvel promoveu um serviço pertinente, capaz de atuar como um veículo para comunicar os valores de sua própria marca.

*“No dia das mães, a nossa empresa colocou ele em contato com a própria mãe dele (...). Foi parte de uma campanha que a gente falou de distância, de quebrar distância, de quebrar fronteiras, que tem a ver com o nosso slogan. A nossa empresa ligava para os dois e os colocava em contato de graça... não é uma propaganda tradicional... eu dou um algo a mais para o cliente... eu fico relevante, eu estou envolvendo ele com a marca, eu estou sendo simpática, prestando um serviço... aquilo é um serviço... como falar com a mãe de graça...”*

#### **Entrevistado #11**

Por outro lado, o rádio, uma das mídias mais tradicionais da indústria da publicidade, também foi utilizado por um dos anunciantes para obter relevância através da oferta de serviços. Sua estratégia de comunicação consistiu na produção de um programa diário, onde empresas clientes eram convidadas para descrever suas melhores práticas para os ouvintes.

*“A gente queria que a nossa empresa prestasse um serviço de alguma forma para os ouvintes daquela rádio. O que que a gente fez: a gente criou um programa chamado clipping empresarial. A gente convidava diretores de grandes empresas clientes para falar em programetes de um minuto por dia sobre um tema que fosse de domínio dele. Então, assim, foi um formato que prestou um serviço para o ouvinte da rádio, que é um cliente em potencial para mim, porque ele pode ter um plano de saúde meu pessoa física... Para o ouvinte era super simpático porque a nossa empresa estava prestando um serviço, uma informação relevante com conteúdo de relevância para ele... E era um formato que também me permitia um relacionamento com o meu cliente pessoa jurídica, que era o diretor convidado... Porque muitas vezes ele teve uma exposição numa rádio...”* – **Entrevistado #5**

Alguns depoimentos apontam ainda para a realização de pré-testes para averiguar a relevância e aceitação de campanhas antes de sua veiculação. Todavia, o custo associado a estes procedimentos restringem sua utilização às campanhas ou mídias que requerem investimentos maiores, como as redes de TV aberta. Conseqüentemente, o uso de pré-testes

não é usual nas chamadas mídias emergentes, o que poderia comprometer a percepção de sua relevância.

*“E, assim, a gente tem feito muitas pesquisas, muitos pré-testes do que a gente vai colocar na rua justamente para entender essa relevância e como colocar essa informação para ele, para que ele veja de uma forma relevante...”* – **Entrevistado #7**

Por fim, houve depoimentos apontando o estímulo à participação dos usuários na criação e disseminação das campanhas como uma estratégia eficiente para se obter relevância na comunicação. Para o entrevistado #3, a co-produção da mensagem publicitária é um fator que amplifica sua pertinência e aceitação, o que é descrito em seu discurso e aprofundado na seção seguinte desta pesquisa.

*“Entendendo mais a fundo ainda o consumidor a gente começa a perceber que esse consumidor tem que nos ajudar a construir relevância naquilo que a gente está fazendo. Portanto, participar da mensagem ou da difusão dessa mensagem”* – **Entrevistado #3**

#### **4.2.3 – Controle Sobre a Mensagem / Co-Produção**

A utilização de ambientes de colaboração em massa como mídia vem sendo experimentada entre os anunciantes entrevistados, a despeito da perda de controle sobre o que está sendo veiculado e comentado acerca da mensagem publicitária. Contudo, não houve um consenso sobre a melhor forma de se integrar ambientes como *blogs* e redes sociais ao *mix* de mídias das empresas abordadas. Três posturas frente a estas mídias surgiram na pesquisa: o acompanhamento, a intervenção elucidativa e a incredulidade. Assim, alguns entrevistados recomendam o uso de redes sociais e *blogs* como uma espécie de ouvidoria capaz de acompanhar as atitudes do consumidor perante uma marca, produto ou serviço:

*“Controlar é tudo que não é para ser feito. É mais para acompanhar, para observar, para ser transparente, mas não controlar. Pensar em controlar aquele meio não é uma boa idéia. A gente está começando a fazer isso, usar estas mídias. Nós trabalhamos com uma rede de hospitais... então nós estamos fazendo os blogs internos. A gente vê que vêm coisas ótimas, mas vêm coisas complicadas também.”* – **Entrevistado #2**

Outros entrevistados defenderam que o uso de blogs e redes sociais deve ser encorajado, a fim de se criar um debate franco sobre o anunciante entre grupos de consumidores e entre companhia e consumidores. Neste caso, o anunciante atuaria como um moderador, reservando o direito de intervir para corrigir informações inexatas postadas pelos usuários:

*“Nunca é uma intervenção anônima, porque isso, a nosso ver, é ruim para a marca. A gente às vezes se pronuncia como marca. A gente entra na comunidade e fala como marca. A gente esclarece. Quando tem uma questão que está sendo discutida que tecnicamente não tem sentido ou que está errada, a gente corrige.” – Entrevistado #3*

Houve também depoimentos que sugerem um ceticismo sobre o uso destas mídias. O potencial de blogs e redes sociais como meio de comunicação não foi questionado, mas sim a capacidade das empresas mensurarem de forma satisfatória a eficácia de sua participação nestes meios e, portanto, justificar eventuais investimentos. Além disso, a ausência de controle do anunciante sobre o conteúdo atrelado à sua imagem desestimula o uso destas mídias:

*“Rede social é um grande blá-blá-blá que ninguém sabe como funciona e ninguém monetiza. Quer dizer, como funciona todo mundo sabe, mas ninguém sabe como monetiza. E está todo mundo querendo fazer... E outra coisa: todo mundo é especialista em rede social. O que mais tem é gente batendo na minha porta dizendo que é especialista em rede social, mas “Show Me The Money”?... É, sendo muito sincero contigo, acho que vai chegar a hora da rede social. Esse meio novo é muito sensível ao que é postado, então para o tiro sair pela culatra é muito fácil.” – Entrevistado #12*

#### **4.2.4 – Solicitação (opt-in) e Controle de Privacidade**

A relevância e a personalização da publicidade, atributos valorizados e perseguidos por anunciantes, dependem de informações precisas e atualizadas sobre consumidores. O presente estudo procurou levantar junto aos entrevistados as práticas de suas empresas referentes à utilização de mídias emergentes e à proteção da privacidade. O discurso dos

entrevistados sugere um alinhamento em defesa do privado, como indicam os seguintes depoimentos:

*“A internet possibilita uma experiência muito mais interativa, uma experiência de duas mãos, uma experiência de escolha de timing, o que também é fundamental: ele vai falar conosco na hora que ele quiser.”* – **Entrevistado #3**

*“Existem até discussões sobre isso, principalmente falando de mídia no celular para você não invadir a privacidade do cara, né? Ele tem que ter a opção de dizer se ele quer ou não receber...”* – **Entrevistado #7**

Contudo, as práticas descritas por parte dos entrevistados sugerem uma discrepância entre discurso e atitude. Alguns questionam a separação entre público e privado, linha tênue que se torna cada vez mais sutil com o advento das redes sociais e o caráter despudorado de seus usuários, conforme descrito por McCreary em seu artigo *“What Was Privacy?”* (2008). Outros acreditam que o público simplesmente não detém os conhecimentos necessários para assumir uma postura crítica sobre o assunto. Assim, segundo um entrevistado, o traço exibicionista da cultura brasileira traria certa flexibilidade ao uso de determinadas informações:

*“A gente, o brasileiro de uma maneira geral, ele não é tão preocupado com isso assim como é o americano ou o europeu. Acho que tem um limite e eu não sei qual é, e como a gente nunca teve um problema muito sério, eu não sei qual é esse limite de aceitação do que é considerado informação pública e o que não é. Eu não acho que o brasileiro entenda informações colocadas no orkut como uma informação privada.”* – **Entrevistado #14**

Outro depoimento indica que a preocupação com a privacidade poderia ser restrita a usuários mais familiarizados com “tecnologia”, referindo-se a conhecimento mais profundo sobre a utilização de computadores e outros dispositivos eletrônicos:

*“Eu acho que há uma preocupação e tem pessoas em casa que limpam os cookies... Eu não limpo nunca. Acho que isso é pra quem tem um conhecimento mais tecnológico, acho*

*que aí tem uma preocupação. Mas acho que o usuário comum não se incomoda tanto e também nem sabe qual é a consequência.” – Entrevistado #8*

Há ainda relatos que denotam uma ausência de questionamento sobre as implicações de certos meios de comunicação sobre o direito à privacidade dos consumidores. O envio de mensagens baseada na localização do usuário, bem como a interferência direta no conteúdo de dispositivos pessoais foram citados:

*“Tem um outro sistema que é como se fosse um torpedo, tá? Só que ele chama web-push, ele é uma mensagem que eu envio e aparece e depois desaparece no celular da pessoa, né? Sem interferência dela. Então essa mensagem é otimizada...” – Entrevistado #9*

*“Localizamos o usuário normalmente por triangulação de antena. Mas nosso opt-in é simplesmente ‘Você quer receber informações ou não quer receber informações’. Não perguntamos se podemos utilizar dados de localização.” – Entrevistado #7*

Um entrevistado demonstrou ainda outra visão sobre o assunto, reconhecendo que, apesar de incômodo para a maior parte dos consumidores e eticamente questionável, o retorno obtido com certos abusos sobre a privacidade do cliente justificariam os meios utilizados; questionando inclusive a eficiência da regulação brasileira sobre o tema:

*“Isso não é regulado no Brasil. Eu acho um absurdo, um horror. Acho que a gente com políticas de CRM deveria regular isso. Mas isso implica também no resultado de vendas, esse canal que irrita tanto a gente... ele é muito útil.. Ele funciona bastante, ele dá bastante retorno.” – Entrevistado #13*

#### **4.2.5 – Externalidade**

Conforme argumentado por Shapiro & Varian (2003), na dita Economia da Informação o valor de uma oferta cresce de acordo com o número de pessoas que usufruem dessa oferta, num fenômeno chamado Externalidade de Rede. De forma análoga, o valor de uma campanha publicitária para o anunciante (e para o consumidor em anúncios colaborativos) cresce à medida que mais pessoas assimilam sua mensagem e a transmitem

adiante. Devido aos baixos custos de produção e distribuição no meio digital descritos por Anderson (2006), as chamadas mídias emergentes, por natureza conectadas em rede, são o ambiente propício para se obter externalidade em campanhas publicitárias, como descrito a seguir:

*“A internet eu busco muito para viralizar. Eu vejo como um meio complementar e para algumas campanhas até como um meio prioritário. Dependendo do assunto se eu quero viralizar nada melhor do que eu colocar na internet para eu ter essa viralização.”* –

**Entrevistado #11**

De fato, o baixo investimento requerido para produzir uma campanha dita “viral” foi celebrado por grande parte dos anunciantes, que parecem dispostos a experimentar mais freqüentemente este tipo de iniciativa em suas campanhas publicitárias:

*“A gente sempre exige que as agências tragam para a gente idéias virais. Porque é muito bacana. Você saber que o cliente recebeu um link do filme da nossa empresa e aquilo ali vai ser passado para frente para uma cadeia enorme de pessoas, sabe? É muito legal. E isso é comentado, as pessoas param para falar: ‘ah, você recebeu aquele joguinho?’. Então saber que o assunto é comentado é muito bom.”* – **Entrevistado #7**

Todavia, não houve um esclarecimento de nenhum dos entrevistados sobre como se obter efeitos de externalidade na publicidade, ou “viralizar” uma campanha (no jargão). Como indicado por Dye (2001), para se difundir uma campanha de forma espontânea, é fundamental que o anunciante ofereça as condições necessárias para que os consumidores criem valor para si no momento em que divulgam uma mensagem, como por exemplo, reputação dentro de um grupo ou realização própria. Aparentemente, estes mecanismos ainda não foram mapeados de forma satisfatória pelos anunciantes, de forma que as campanhas virais ainda são marcadas pela grande incerteza quanto ao seu desempenho.

*“Na internet não tem nada que te garanta que aquilo vai viralizar. É uma aposta. Você vai fazer e pode viralizar e ser muito bacana, como pode não ser. Então a gente ainda encara algumas ações ali como uma coisa experimental.”* – **Entrevistado #13**

*“A internet, ela espalha. Ela cria aquele buzz. Você pode criar uma coisa agora e lançar em 10 segundos. Ela tem esse aspecto que as pessoas chamam de viral. Ela é multiplicadora, é rápida. Ao mesmo tempo que ela derruba, ela levanta.”* – **Entrevistado #16**

#### **4.2.6 – Interatividade**

Ao longo das entrevistas, o conceito de interatividade foi citado continuamente pelos anunciantes como uma das grandes mudanças no ambiente da publicidade brasileira ocorrida nos últimos anos. Tomando o depoimento do entrevistado #5 como exemplo:

*“Na realidade se você pegar e observar toda a publicidade do passado ela era muito pouco interativa, né? As empresas sempre falando de si mesmas, dos seus benefícios, sempre olhando para o umbigo delas. E a partir de algum tempo para cá, com essa coisa do consumidor pesquisar mais, ter mais acesso à informação por conta da internet, estar mais ativo, gostar mais de interagir com a marca, eu acho que ele começou a ser olhado pelos anunciantes com mais atenção.”* – **Entrevistado #5**

Como descrito por Heeter (2000, apud Snyder-Duch, 2001), o conceito de interatividade é banalizado e pouco compreendido. Realmente, Kaye e Medoff (2001, apud Snyder-Duch, 2001) indicaram como a indústria da publicidade usualmente usa o termo “interatividade” como um sinônimo de navegabilidade, considerando um anúncio “interativo” pela sua mera presença num ambiente *on-line*. Nesse sentido, Snyder-Duch (2001) sugeriu parâmetros pelos quais o grau de interatividade oferecido por uma mídia poderia ser avaliado, tais como a quantidade e variedade de *inputs* (comandos por voz, por movimento, hápticos), o quanto do conteúdo e forma da mensagem são alteráveis e a velocidade com que a mídia responde aos estímulos do usuário.

Assim, embora os anunciantes tenham aparentado entusiasmo em relação às possibilidades de interação entre clientes e mensagem publicitária, as iniciativas de comunicação no ambiente *on-line* por eles descritas não demonstram grande oferta de interatividade:

*“Então pras pessoas que são mais relevantes a gente vai usar a interatividade da internet pra trazer essas pessoas dizendo assim: ‘ah, sabe aquilo que você viu na televisão ou que você está vendo aqui? Então, se você entrar nesse ambiente você vê muito mais, eu vou disponibilizar muito mais informações e a gente vai até trocar um conhecimento. Você vai me perguntar e eu vou te responder. Enfim, a gente vai aprofundar esse conhecimento que também é importante.’” – Entrevistado #8*

*“Porque na internet você consegue falar muito melhor. Não falar melhor, mas assim, você tem mais espaço, você consegue abrir um popup para explicar melhor para ele a ação. Você consegue fazer uma comunicação diferenciada, ela não é estática.” – Entrevistado #9*

Desta forma, a interatividade surgiu na maior parte dos depoimentos como a capacidade de se oferecer conteúdo aprofundado quando solicitado pelo cliente através de uma estrutura de hipertexto, ou ainda estabelecer a chamada “via de mão-dupla” na comunicação com *chats* e formulários de *e-mail*, desconsiderando de maneira freqüente formas mais elaboradas de interatividade, tais como *games*. Assim, segundo os conceitos de Snyder-Duch (2001), a noção de interatividade para os entrevistados está fortemente vinculada à experiência de navegação não-linear, com baixa variedade e quantidade de *inputs* e pouca capacidade de modificação sobre forma e conteúdo, oferecendo, portanto, uma interação entre consumidor e mídia pouco sofisticada. Não obstante, deve-se ressaltar que baixa interatividade não é necessariamente algo negativo, ou prejudicial. De acordo com Lee et al (2001, apud Cauberghe et al., 2006), mídias e mensagens com pouca oferta de interatividade tendem a oferecer uma experiência mais relaxante e de fácil assimilação para o usuário.

#### **4.2.7 – Realismo / Imersão**

Castronova (2005) considerou a ascensão de games e ambientes virtuais uma nova fronteira a ser explorada pelos anunciantes, à medida que seus usuários teriam a capacidade de imergir em mundos sintéticos para experimentar produtos tais como roupas e carros “digitais”, criando associações favoráveis às marcas presentes na realidade *off-line*. Ainda que os primeiros experimentos com publicidade distribuída como *game* sejam datados da década de 80, este formato não é amplamente utilizado nos dias de hoje. Realmente, de forma geral,

os depoimentos obtidos não demonstraram preocupação por parte dos anunciantes de desenvolver um grau de realismo ou de oferecer uma sensação de imersão aos consumidores em sua publicidade; o que se mostra coerente com os dados coletados relativos à interatividade discutidos na seção anterior. Considerando os entrevistados que citaram experiências com jogos distribuídos como publicidade, a dificuldade em se desenvolver games alinhados com o posicionamento de marca se mostrou um desafio a ser superado. Altos custos de produção também tornam complexa a produção de um jogo próprio, o que relega os anunciantes ao uso de games “pré-fabricados” que forçam a adequação da marca ao jogo, quando o desejável seria o oposto.

*“É raro usar games porque a gente tenta sempre adequar a marca ao nosso posicionamento no mercado. Não adianta só botar, pegar um jogo de tiro e botar a marca da nossa empresa. Não há sentido.” - Entrevistado #14*

*“A gente está botando na tela do MSN um jogo tipo GTA<sup>30</sup> das antigas, sabe? Um que o cara vai correndo e ele tem que fazer missões. É um jogo nosso, a gente mandou fazer. Mas é tipo um template. O cara, o fornecedor tem lá tipo um template... Ele tem lá a programação básica e troca ali os elementos pra ficar com a nossa cara.” – Entrevistado #13*

Apenas um anunciante entrevistado demonstrou satisfação ao descrever suas iniciativas de publicidade integrada em games. Sua experiência mais recente consistiu na publicação *on-line* de um jogo de corrida, onde o usuário poderia vivenciar diversos atributos de seu produto, agendar disputas e comparar seu desempenho com o de outros jogadores. Para o entrevistado, a diversão deve ser um componente de uma campanha publicitária, para o que os jogos se mostram apropriados, como sugere seu comentário sobre games abaixo:

*“É preciso ter uma parte muito lúdica, mesmo que esse processo seja um processo muito racional, porque essa é a parte aonde o consumidor vai se divertir, vai interagir de forma mais espontânea com a marca. Para isso jogos funcionam muito bem.” – Entrevistado #3*

---

<sup>30</sup> GTA é a abreviação de *Grand Theft Auto*, game onde o jogador assume o papel de um contraventor em uma cidade fictícia, dedicado a diversas atividades ilícitas; tais como roubo de carros.

#### 4.2.8 – Conectividade

A proliferação de dispositivos individuais móveis permanentemente ligados a redes digitais trouxe para o mercado publicitário uma nova possibilidade: estabelecer uma conexão direta, constante, pessoal e contextualizada com o consumidor (SULTAN & ROHM, 2005). Dentre os entrevistados que apresentaram suas idéias a respeito da conectividade trazida pelas novas mídias, a maioria citou o uso de telefones celulares como ponto de contato entre empresa e consumidor, desconsiderando novos dispositivos tais como *tablets* e *netbooks*. *Desta forma, o celular foi descrito por estes anunciantes como a possibilidade de estarem sempre conectados aos seus clientes.*

*“O celular é o único gadget que a pessoa sai de casa e vai dormir com ele. É individual, está acompanhado dele sempre. A pessoa diz: ‘quando saio de casa sem, é como se estivesse esquecido a chave do carro’. Eu volto para buscar. Então você consegue acompanhar bem a vida do cliente a partir disso.” – Entrevistado #13*

Assim, embora a possibilidade de desenvolver uma conexão direta e constante com os consumidores seja percebida como uma grande oportunidade em parte dos depoimentos, algumas limitações da própria tecnologia e do ambiente vêm aparentemente desestimulando seu uso pelos entrevistados:

*“Celulares muito bons, com velocidade ótima de acesso, nem todo mundo acha que precisa disso. Nem todo mundo está interessado até porque come banda também. O usuário tem, então, uma navegação mais seletiva no celular.” – Entrevistado #11*

A grande variação em desempenho e usabilidade encontrada na base instalada de dispositivos de comunicação móveis no mercado brasileiro dificulta a utilização destes como uma mídia para campanhas publicitárias. O alto custo vinculado à transferência de dados em redes 3G também desencoraja a veiculação de anúncios por este meio, tendo em vista que representaria um ônus carregado pelo próprio consumidor final. Além disso, a ausência de auditagem neste meio de comunicação também foi amplamente citada como um desestímulo ao uso de dispositivos móveis para o desenvolvimento de conexões diretas e pessoais entre anunciantes e consumidores:

*“Acho que a audiência vai crescer significativamente a partir do momento que o IBOPE começar a mensurar isso.” – Entrevistado #5*

Desta forma, a conectividade oferecida por algumas mídias emergentes, tendo o celular como o canal típico, ainda se mostra incipiente para o mercado publicitário. Apenas quatro de todas as empresas participantes da pesquisa declararam seu uso. Destas, três são operadoras de telefonia celular, cujo uso deste meio e do recurso da conectividade se restringiu ao envio de SMS's, formato de baixíssimos custo e interatividade. Notadamente, a empresa #3 descreveu o uso do celular em uma de suas campanhas como um esforço para transferir o atributo de alta tecnologia normalmente vinculado a estes aparelhos para seu produto, desconsiderando a oferta de conectividade e contextualização descrita acima:

*“O lançamento do nosso último produto aconteceu no celular. Quer dizer, a gente ficou uma semana só no mobile. A única informação que o Brasil tinha em relação ao produto era a que tinha num site mobile. O único acesso era através de mobile, não tinha outro. O conceito do produto era um conceito de tecnologia, então precisávamos construir o atributo de tecnologia com os consumidores e com os formadores de opinião deste segmento para difundir este conceito. Então o que nós tínhamos de mais tecnológico na comunicação naquela época, há dois anos, era falar de celular. E a gente decidiu por fazer mobile direto. E foi espetacular o resultado.” – Entrevistado #3*

Assim, o discurso do entrevistado sugere que a opção pela utilização do celular não foi em decorrência da capacidade desta mídia de oferecer um contato direto, personalizado e contextualizado entre anunciante e consumidor. Aparentemente, a opção do celular como principal mídia para o lançamento da campanha publicitária deve-se a tentativa de transferir uma suposta simbologia inerente ao aparelho relativa ao conceito de tecnologia para o produto anunciado.

#### **4.2.9 – Envolvimento**

Balasubramanian et al (2006) destacaram a necessidade de se desenvolver laços emocionais entre produtos, marcas e consumidores a fim de reduzir a resistência destes à publicidade. Ainda segundo estes autores, a disseminação de mídias digitais interativas

facilitaria este processo, tendo em vista a possibilidade de se oferecer conteúdo personalizado. Os dados coletados nas entrevistas, contudo, sugerem que os anunciantes brasileiros buscam criar um envolvimento emocional entre consumidor e marcas através de outros meios; dentre os quais, principalmente, a TV aberta:

*“Na televisão você não tem só cobertura, na televisão você passa a mensagem de uma forma mais lúdica. Filmes podem ser mais criativos, você tem um espaço maior, uma atenção maior. Você tem mais recursos.”* – **Entrevistado #13**

*“Em TV a mensagem é mais completa, a informação é mais constante, a atenção do consumidor é mais constante. Acho que a gente pode ser mais complexo. Usa imagem, usa movimento, com mais qualidade, muita música. A atenção, a princípio, está ali. Então acho que a mensagem é mais completa.”* – **Entrevistado #11**

A grande quantidade de estímulos visuais e até mesmo sonoros tipicamente expostos num *browser* de internet foram argumentadas como fatores que prejudicam a obtenção de atenção por dividi-la em demasia, reduzindo, portanto, o envolvimento com o consumidor nas chamadas mídias emergentes. De fato, esta possibilidade de mídias interativas fragmentarem a atenção do usuário fora descrita por Grodal (2000, apud Yang et al., 2006) sendo apoiada por percepções como a descrita a seguir:

*“A diferença é que na TV quando ele está vendo um filme meu ele está vendo só um filme meu. Não é como a Bloomberg, com mil coisas ao mesmo tempo. Então, eu acho que a atenção é muito mais flutuante na internet do que na TV, por exemplo. Apesar da TV também ter, né? Eu estou lavando louça e a TV está ligada... mas na internet quantos banners não abrem numa mesma página?”* – **Entrevistado #13**

No entanto, de forma consonante com o sugerido por Donaton (2004) e Sheehan e Guo (2005), alguns entrevistados reconheceram a dificuldade de se obter envolvimento com o formato tradicional de 30 segundos de anúncio, citando o chamado *product placement* (ou *merchandising* no jargão incorreto brasileiro) como uma forma eficiente de se aproximar emocionalmente do consumidor. Desta forma, ainda que o veículo utilizado para se criar

envolvimento ainda seja a TV, a publicidade assume uma forma diferente de uma interrupção comercial.

*“Se você tiver que mudar completamente a percepção das pessoas em relação a determinado tipo de produto, onde seja necessário você passar algum tempo argumentando, e criando um clima e etc, etc... Para isso, este modelo de merchandising é muito mais apropriado.” – Entrevistado #15*

*“O merchandising tem uma força de persuasão muito maior. Porque se o artista está bebendo um guaraná que o telespectador percebe ser de uma determinada marca e aquilo faz parte da história, o impacto é brutal.” – Entrevistado #17*

Além disso, alguns entrevistados descreveram outra forma de se estabelecer laços emocionais com seus consumidores; uma maneira que não passa por qualquer tipo de mídia, seja ela tradicional, seja ela emergente. Estes anunciantes citaram a organização de eventos e a sofisticação no próprio ponto de venda como formas de se criar ambientes propícios para se estabelecer experiências emocionais entre consumidores e anunciantes.

*“Falando sobre festas, na realidade o foco principal destes eventos não é vender refrigerante. E também não é mostrar os benefícios do refrigerante, entendeu? É realmente criar uma ambientação toda que, subliminarmente, você até faça coisas relacionadas com os atributos da marca do refrigerante, mas onde a vedete não é a marca. É o evento em si. Então, eu acho que é simpático para a marca...” – Entrevistado #5*

*“Os eventos cresceram muito, de uma forma muito mais completa. Não é só o evento em si, é uma experiência... um contato direto com a marca. Hoje é importante o convite para fazer ações de relacionamento com a base...” – Entrevistado #13*

*“Outra tendência importantíssima, principalmente no varejo, é que o ponto de venda se tornou mídia...” – Entrevistado #1*

#### 4.2.10 – Integrabilidade

A fragmentação da audiência resultante da proliferação de meios de comunicação e do surgimento de consumidores *multitaskers* descrita por Court et al. (2005) vem estimulando os anunciantes a tentar ocupar o maior número possível de mídias a fim de aumentar a probabilidade de impacto sobre o consumidor; movimento batizado de *Surround Sound Strategy* por Kaplan (2003, apud Briggs et al., 2005).

*“Uma propaganda não pode estar só na TV, ou só no jornal. Ela tem que estar em todas as mídias possíveis, né? Jornal, internet, TV, mobiliário urbano, tudo... Para você conseguir atingir esses clientes.” – Entrevistado #9*

Aparentemente, o objetivo da maior parte dos anunciantes com esta estratégia é obter um elevado *share-of-voice*<sup>31</sup>, e, por conseguinte, reduzir a presença dos seus concorrentes na mídia. Com efeito, a maioria dos entrevistados indicou apenas a necessidade de distribuir a mesma mensagem em todos os meios possíveis. Assim, os depoimentos não apontaram exemplos sobre como integrar mídias distintas com conteúdos interligados que, embora consumidos de forma independente, compõe um todo maior que a soma das partes; o chamado conceito de *cross-media*. Realmente, articular uma campanha integrando diversos meios de natureza diversificadas como a TV, jornais e redes sociais se mostrou um desafio, como argumentado por Briggs et al. (2005) e ratificado por alguns entrevistados.

*“A gente vê todo dia aí campanhas aparecendo que juntam o Twitter junto com a TV e canal a cabo e celular formando uma campanha só... e algumas dão muito certo e outras dão muito errado. Então acho que a gente está passando por um período de aprendizado em que as mídias estão crescendo muito mais rápido do que a gente consegue aprender, do que a gente consegue criar regrinhas pra isso né?” – Entrevistado #14*

Os entrevistados exemplificaram a integração entre mídias como um processo simples que prevê papéis claros para cada tipo de canal de comunicação: enquanto meios de massa são utilizados para despertar o interesse por um produto ou serviço para um público amplo, mídias

---

<sup>31</sup> Normalmente, entende-se por *share-of-voice* a razão entre o total investido por uma empresa em publicidade e o total investido pelo conjunto de empresas que atendem ao mesmo mercado.

emergentes teriam a finalidade de aprofundar as informações previamente oferecidas para clientes em potencial e, eventualmente, concluir a venda.

*“A TV é um jeito de eu falar com todo mundo, e há uma certeza absoluta de que eu só tenho a audiência que eu tenho na internet porque eu motivo muita gente a ir da televisão para a internet. Eu desperto a intenção e a motivação para que o consumidor vá, por exemplo, na internet ou num ponto de vendas saber um pouco mais e aí, sim, eu detalho essas coisas na internet, por exemplo. Então eu motivo o consumidor na televisão para que ele vá para a internet e consiga conhecer mais e a ir mais em profundidade no produto.” –*

### **Entrevistado #3**

O conceito de *Cross-media*, onde fragmentos de uma mensagem são distribuídos simultaneamente em diversos meios, não pareceu explorado de forma significativa pelos entrevistados. Especula-se que dificuldades de gestão sobre tamanha quantidade e diversidade de meios dificultem a execução desta estratégia (BRIGGS, KRISHNAN, & BORIN, 2005). Poucos entrevistados demonstraram preocupação em ajustar sua comunicação para combinar de forma eficiente as peculiaridades de cada mensagem e de cada mídia, e apenas um foi capaz de oferecer um exemplo concreto, como descrito nos parágrafos a seguir:

*“Você tem mensagens diferentes, com conceitos diferentes, sendo distribuídas por meios diferentes que é o que a gente está vendo hoje... Cross-media, enfim... Citei alguns nomes aí, mas o que quero dizer é você ter um conceito único, e esse conceito único ser decupado para todas as mídias de forma que quanto mais mídia você tiver mais efetiva é a sua comunicação porque mais você consegue fazer o spread. Então esse jogo entre ir e vir de uma mídia para outra é que faz um plano de comunicação bom ou ruim. Não dá mais para entrar todos ao mesmo tempo e não dá para ir em todos e eu falar a mesma coisa.” –*

### **Entrevistado #3**

*“A gente tem um case de muito sucesso, eu não vou ter agora de cabeça os números para te falar. Mas a gente fez um lançamento de um produto onde a nossa porta voz era a Grazi Massaféra. Foi uma ação com internet e celular. Você entrava no site, lá tinha algumas informações sobre o segredo da Grazi. Também no site você digitava o número do seu celular. Aí a Grazi ligava para você e contava o tal do segredo dela que era a nova cor que*

*ela estava colocando no cabelo. Essa ação realmente foi uma ação premiadíssima, trouxe muito sucesso, bastante resultado e foi bem diferenciada.” – Entrevistado #1*

#### **4.2.11 - Velocidade**

Davis e Meyer (1998) apontaram como a velocidade é um dos grandes agentes de mudança na contemporaneidade. Segundo estes autores, a sociedade atual tem uma capacidade sem precedentes de criar e distribuir informações de maneira instantânea, praticamente anulando a separação entre enviar e receber, e produzir e entregar. Os entrevistados demonstraram uma percepção apurada sobre esta nova característica de seu ambiente de negócios, reconhecendo alguns benefícios distintos resultantes da velocidade oferecida pelas mídias emergentes. Muitos citaram a facilidade de se produzir e atualizar anúncios para veiculação nestas mídias:

*“É um meio que ainda está muito barato e está crescendo exponencialmente no Brasil. É super importante e é mais fácil de fazer, se atualiza com mais facilidade. E a produção fica mais barata.” – Entrevistado #13*

Outros argumentaram que a velocidade de consumo de informação proporcionada pelas mídias emergentes facilita o contato com o consumidor em momentos do dia que não eram possíveis anteriormente:

*“Você sai de casa sete horas da manhã e chega em casa às oito, dificilmente vai ter tempo de ler um jornal. Eu acho que quando você tem menos tempo porque está trabalhando você rapidinho entra na internet e dá uma olhadinha em alguma coisa. Ou senão indo pra casa, pro trabalho, é um tempo rápido de consumir.” – Entrevistado #10*

Outro ponto de vista sobre a velocidade discutido nas entrevistas foi a rapidez com que as notícias e informações chegam e são atualizadas nas mídias emergentes.

*“A internet é bem mais superficial no sentido de informação. Por mais que possa ser copiosa a informação, ela não organiza, até porque não dá tempo, ela está lá para ficar dando sempre as últimas notícias daquele segundo.” – Entrevistado #15*

Finalmente, a oferta de monitoramento em tempo real entregue pela maioria das mídias emergentes foi outro aspecto referente à velocidade discutido pelos entrevistados. Neste caso, anunciantes habituados a aguardar dias pelos resultados de suas veiculações em mídias tradicionais destacaram a velocidade com que se pode aferir o desempenho de anúncios veiculados num ambiente digital e, eventualmente, ajustá-los:

*“Na internet a gente tem métricas hoje que você consegue acompanhar a campanha desde o momento que você começa até o final. E você pode mudar o seu plano de mídia no meio do caminho.”* – **Entrevistado #8**

#### **4.2.12 – Padronização de Métricas**

Conforme identificado por Shen (2002), as mídias emergentes não trouxeram apenas melhores condições de monitoramento sobre o resultado de campanhas publicitárias, mas também novos desafios referentes à definição e padronização de métricas de desempenho. Assim, muito embora estas mídias ofereçam uma capacidade de rastreamento e controle sem precedentes, sua vasta oferta de formatos e linguagens dificulta comparações e, por conseguinte, decisões maduras sobre alocação de investimento em comunicação, como descrito por um dos entrevistados:

*“A internet é bacana, mas ela tem ainda... quando você vai trabalhar com ela, ela tem muitas coisas que precisam ser melhoradas, por exemplo, por que que trinta segundos funciona? Porque todo mundo tem a garantia que eu vou entregar aquela fita no formato padrão...e que vai acontecer, vai ser veiculado. Na internet isso ainda está caminhando, entendeu? Essa questão do formato, cada veículo tem um formato diferenciado.”* – **Entrevistado #8**

Os depoimentos coletados nesta pesquisa ratificam esta carência de padrões, indicando que o mercado ainda não encontrou uma forma eficiente de equalizar e, portanto, comparar investimentos entre mídias on-line e tradicionais. De fato, mesmo considerando apenas investimentos em mídia on-line, os anunciantes demonstram algumas reservas quanto às métricas oferecidas por estes meios.

*“As métricas on-line são uma caixa preta... Quem entende o Google?”* – **Entrevistado #11**

*“Eu consigo ter unique visitors, mas a atenção, eu acho que é muito mais flutuante na internet do que na TV, por exemplo. Apesar da TV também ter, né? Eu estou lavando louça e a TV está ligada... mas na internet quantos banners não abrem numa mesma página que abre? Com quanta agilidade você não troca de página? E aí quantas mensagens ali tiveram pageviews, mas o consumidor não viu nada...”* – **Entrevistado #13**

Em se tratando de campanhas que utilizam simultaneamente mídias emergentes e tradicionais, a dificuldade de se equalizar as métricas de desempenho se torna ainda mais acentuada. De forma geral, os entrevistados estão cientes de que trabalham com canais de comunicação cujas medidas de desempenho têm natureza distinta: as mídias tradicionais oferecendo audiência (comumente aferidas por GRP's e TRP's) e as emergentes, atenção (usualmente avaliadas por *Click-Through Rate*, ou CTR, a razão entre o número de exibições de um anúncio e o número de *clicks* que o mesmo gerou). Todavia, a fim de viabilizar uma comparação direta entre veículos com métricas diferentes, a maior parte dos anunciantes abdica das medidas mais sofisticadas oferecidas pelas mídias emergentes, utilizando o chamado *page-view* (ou impressão), métrica que registra quantos usuários assistiram uma página de internet ou um *banner*. Em síntese, negligenciam as métricas de atenção e se concentram nas métricas de audiência mesmo nos anúncios veiculados em mídias emergentes.

*“Quando a gente trabalha comparando internet com outro tipo de meio a gente primeiro não fala de click, a gente fala de impressão. Porque impressão é o mesmo conceito dos outros meios. Você está lá, mas você não sabe se o consumidor foi impactado ou não, né?”* – **Entrevistado #1**

*“A gente colocou no MSN, que é um dos canais de maior audiência hoje em dia. É absurdo! Vou te falar que o MSN é a Globo do on-line... todo mundo quer estar na Globo e no MSN...”* – **Entrevistado #11**

Gourville (2006) apontou como uma oferta deve ser substancialmente melhor às demais para ganhar a adesão de seus consumidores, inclinados a supervalorizar aquilo que possuem. Com efeito, alguns depoimentos sinalizam um desejo de que as mídias emergentes adotem como padrão as medidas das mídias tradicionais. Esta atitude sugere uma grande resistência em adotar as métricas oferecidas pelas novas mídias que, a despeito de sua maior oferta de precisão e monitoramento, podem simplesmente não ser superiores o bastante para justificar o esforço de mudança dos anunciantes.

*“Por exemplo, as mesmas medidas que eu tenho na mídia tradicional eu não consigo ter com a internet... ainda... A gente simula o quanto a gente teve de cobertura a partir de pageviews, mas que isso me garante...” – Entrevistado #13*

Desta forma, muitos anunciantes se mostram resignados com as dificuldades em se estabelecer um sistema eficiente de comparação entre mídias emergentes e tradicionais, fazendo uso do conhecimento tácito:

*“Hoje, você tem formas de medir diferentes mídias, mas depois você não tem como equalizar tudo num denominador comum para comparar banana com banana e laranja com laranja. Então você fica comparando banana com maçã, o que não é justo. Se você conseguir resolver isso te garanto que os anunciantes vão te contratar... Quer dizer, aí você vai em cima do feeling, né? Mas de fato não tem uma coisa exata, não.” – Entrevistado #7*

#### **4.2.13 - Monitoramento de Resultados**

Esta dimensão do aspecto teórico Características das Mídias tem por objetivo analisar as métricas e processos utilizados pelos entrevistados para avaliar o desempenho de sua publicidade, verificando a incidência e o grau de mudanças ocorridas com a inserção de novas mídias em seu *mix* de comunicação.

Com o surgimento das mídias emergentes, Bradley e Bartlett (2006) defendem que as empresas teriam melhores condições de monitorar o desempenho de suas campanhas publicitárias. Realmente, alguns entrevistados descreveram como estas mídias possibilitam

um melhor acompanhamento dos consumidores e da própria evolução da campanha, permitindo ajustes e correções de forma ágil.

*“Nós pesquisamos o consumidor todos os dias... é contínua essa pesquisa. Então, eu sei do ponto de vista de navegabilidade o que é e o que não é efetivo, onde eu perco esse consumidor, de onde que ele vem, para onde que ele vai, se ele abandona, em que parte da navegação que ele abandona. Então tudo isso vai nos ensinando uma série de coisas de como construir a experiência on-line.” – Entrevistado #3*

*“Na internet a gente tem métricas hoje que você consegue ver no momento desde que você começa e durante toda aquela campanha se você está pagando caro, o que está te dando de retorno. E você pode mudar o seu plano de mídia no meio do caminho.” – Entrevistado #8*

Porém, muitos entrevistados demonstraram ter ressalvas quanto às reais capacidades de monitoramento oferecidas pelas mídias emergentes, percepção potencializada pela utilização do *page-view* como padrão de comparação entre mídias emergentes e tradicionais. Alguns depoimentos apontam para uma compreensão equivocada sobre os benefícios das métricas de atenção existentes nos meios digitais, como o CTR. Ao se abandonar estas medidas de atenção para utilizar métricas como o *page-view*, deficiências típicas de mídias tradicionais são transferidas para os meios digitais. Conseqüentemente, a oferta de monitoramento característica das novas mídias perde parte do seu valor. A possibilidade de se exibir um anúncio num ambiente *on-line* e não ser capaz de avaliar a atenção dedicada ao material veiculado foi citada freqüentemente:

*“Você não tem como garantir que o consumidor está consumindo, está olhando aquilo ou está clicando. Lógico, você faz medições... “ah, cliques, entrou na página, não entrou na página”, esse tipo de coisa... Mas pega lá uma página muito acessada de um jornal, sei lá... um site desse grande aí... um UOL, um Globo, um Globo.com ou alguma coisa com bastante movimento. Coloca um banner ali, ninguém vai garantir que o cara vai ler aquele banner! Então, tem tanta informação que você não consegue garantir que o cara olhou.” – Entrevistado #6*

Em paralelo, alguns depoimentos demonstraram que a audiência ainda é uma medida de desempenho valorizada pelos anunciantes. Questões como o *zapping* ou *multitasking* foram percebidas pelos entrevistados como menores e, portanto, incapazes de interferir na precisão desta métrica.

*“Às vezes a TV não está ligada ou o cara estava tomando banho... Então não tem como medir isso. Mas é só uma minoria (...). Então, tá: a metade está dormindo ou está comendo ou está conversando e outro foi lá fora jogar o lixo. Aí realmente não tem como. A gente sabe que isso pode acontecer, mas não dá pra pensar assim.” – Entrevistado #10*

Questões referentes à auditoria das mídias emergentes também interferem na forma com que elas contribuem para o monitoramento do desempenho de uma campanha, tendo em vista que, segundo os entrevistados, muitas não são auditadas. Quando há auditoria, no entanto, muitos anunciantes aparentaram falta de familiaridade com os relatórios entregues pelos institutos de pesquisa. Além disso, aspectos que influenciam diretamente a auditoria destas novas mídias, como o uso de memória *cache* em *browsers* de internet, de servidores *proxy* e o descarte de *cookies* (SHEN, 2002) aparentaram não ser de conhecimento da maioria dos entrevistados.

*“A gente tem objetivos e metas de alcance e de cobertura, por exemplo, que essas mídias emergentes ainda não me dão... muitas não são auditadas pelo IBOPE ainda, difícil comprovar que meu dinheiro está sendo bem gasto.” – Entrevistado #13*

*“A internet não é auditada pelo IBOPE, é pelo Netratings que é ainda muito novo...” – Entrevistado #7*

Mesmo esforços internos de comunicação baseados em mídias emergentes não oferecem formas de monitoramento de resultados satisfatórias. Ainda que não dependam de auditoria de terceiros, estas iniciativas são baseadas em canais de comunicação cujo projeto original não contemplava mecanismos de aferição de resultados para anúncios. Desta forma, alguns entrevistados descreveram como os próprios *websites* institucionais de suas empresas não são capazes de monitorar que anúncios e seções despertaram o interesse de seus consumidores. Como resultado, campanhas com anúncios em meios tradicionais ou mesmo

em outros canais emergentes (como sites de terceiros e redes sociais) cuja mensagem direciona o consumidor para o site institucional da empresa têm parte do seu monitoramento comprometida. Tal limitação surpreende posto que, normalmente, o site da empresa é o estágio final da campanha que poderia culminar numa venda ou mesmo num cadastro. Nas palavras de um entrevistado:

*“Ele é um site que, por enquanto, a gente não consegue saber o que um usuário fez... ele é um site mais limitado. A gente não sabe se ele clicou num banner de uma promoção, a gente não sabe se ele comprou, se ele assinou um plano...” – Entrevistado #11*

De acordo com os depoimentos, este problema surge devido ao fato de muitos canais emergentes, como *websites* institucionais, terem sido projetados sem contemplar mecanismos de aferição de resultados. Assim, os custos relativos a adaptar meios dessa magnitude para oferecer medidas mais sofisticadas de desempenho (como o CPA, ou *Cost Per Action*, métrica que monitora a realização de evento específico, como uma venda) aparecem como um grande limitador. O depoimento a seguir ilustra o problema:

*“A internet, por exemplo, é uma mídia que é vendida por dar performance e por dar um acompanhamento e tudo isso, mas nem sempre você efetivamente pode acompanhar, porque custa muito caro construir infra-estrutura pra acompanhar. Se você faz um hot-site<sup>32</sup>, a gente consegue levar o cara e acompanhar. Por exemplo: o público para o qual essa ação foi criada está visitando? A gente está alcançando esse objetivo? O cara está passando muito tempo lá? Esse tipo de ação a gente consegue fazer do início ao fim e já cria pensando no que eu vou precisar monitorar, porque é um ambiente separado. Não é como no site institucional da nossa empresa, porque eu tenho controle dele inteiro. É diferente de eu tentar fazer um banner pra venda do nosso produto no nosso site, por exemplo, porque aí eu vou levar um cara pra um ambiente que não está preparado pra ter esse monitoramento. É diferente de eu pegar um ambiente gigante que é o portal da nossa empresa e não ter nada de monitoramento e fazer com que ele seja monitorável... Aí, sim, é um gasto grande, porque eu teria que mexer na base dele.” – Entrevistado #14*

---

<sup>32</sup> Um *hot-site* é entendido pelo meio publicitário como um *website* dedicado a uma promoção temporária, usualmente mantido por tempo limitado.

Tendo em vista as dificuldades encontradas para se avaliar o impacto de suas campanhas de forma objetiva, muitos anunciantes recomendaram o uso de pesquisas qualitativas, onde seria possível estimar o quanto da mensagem divulgada foi verdadeiramente assimilada pelos consumidores. Os grandes gastos envolvidos neste tipo de pesquisa reservariam seu uso aos anúncios disseminados em mídias com alto custo de inserção. Por conseguinte, essa prática é comumente utilizada para avaliar peças veiculadas em mídias tradicionais, desconsiderando inserções em mídias emergentes.

*“Em TV a gente tem tracking de TV semanal que é uma pesquisa “quali”. Você ouve o quê que as pessoas acharam de cada filme nosso depois de veiculado, semanalmente. Se você tiver que fazer com todas as peças, né, imagina! Não dá... é muita coisa... Então você mede o que tem mais relevância. O investimento em internet, nessas mídias não justifica isso...”* – **Entrevistado #13**

Alguns entrevistados defendem que há que se estabelecer métricas próprias segundo o objetivo de cada campanha, descrevendo que muitos anunciantes estão condicionados a trabalhar sempre com as mesmas medidas, independentemente das metas estabelecidas para cada iniciativa de comunicação.

*“Nem a medição de mídias eu vejo assim com qualidade. Porque, por exemplo, quando você usa uma mídia, o que você quer? Primeiro você tem que decidir o que você quer da mídia. O que você está querendo dali? Você está querendo tornar sua marca mais conhecida? Então você tem que medir quantas pessoas conheciam sua marca antes, faz a mídia e vê quantas pessoas conhecem sua marca depois... Pronto, já não é mais real por audiência gasta, já não é mais p. nenhuma. Se você fez uma mídia pra posicionar sua marca em determinada maneira, você tem que medir depois se as pessoas agora percebem sua marca de uma determinada maneira, se você fez tua mídia pra anunciar uma determinada promoção, é só você ver o volume de venda por produção... Mas, cara, esse tracking, esse tracking que diz se as pessoas conhecem mais, se você fez a mídia pra isso, p., poucas vezes eu vi alguém fazer.”* – **Entrevistado #6**

Um entrevistado descreveu a utilização do cruzamento entre o investimento realizado na campanha com a variação de vendas realizadas no período. Desta forma, a análise

longitudinal do retorno obtido com diversas combinações de mídias diferentes geraria o referencial de comparação para avaliar o grau de sucesso de uma campanha.

*“Eu tenho um mapa onde eu ponho no eixo horizontal o tempo da campanha, o tempo do lançamento mais um pedaço de sustentação e no outro eixo todos os tipos de mídia. Então tem quanto eu invisto em internet, e em TV, e jornal, e em rádio etc. E aí eu começo a cruzar isso, por exemplo, com vendas, e eu vejo que combinação entre as várias mídias é a mais efetiva para alguns resultados no passar do tempo.” – Entrevistado #3*

Entretanto, mesmo esse método encontrou visões dissonantes na pesquisa, devido à necessidade de cuidadosamente compensar a influência de fatores externos e discriminar o efeito da campanha corrente de esforços antigos; como argumentado pelo entrevistado #6:

*“É lógico que na cadeia final o que importa é geração de resultado, mas essa geração de resultado também é resultante de várias ações anteriores que já foram veiculadas.” – Entrevistado #6*

Houve ainda poucos depoimentos relativos à utilização de soluções externas para monitoramento de resultados, os chamados *softwares* de ROI<sup>33</sup> para publicidade. Dentre estes entrevistados, nenhum declarou possuir tal ferramenta ou conhecer seu mecanismo, e apenas um afirmou ter avaliado a aquisição deste tipo de *software*. No entanto, essa compra foi descartada após a detecção que a solução oferecida entregava apenas hipóteses *a priori*, gerando pouco valor ao anunciante. De acordo com o entrevistado:

*“Porque hoje a gente não tem nenhuma ferramenta de ROI? Porque elas apresentam hipóteses. E isso não adianta para a gente. Entendeu? Para trabalhar com hipótese eu já tenho dentro de casa, que são as pesquisas que eu tenho do IBOPE e da Marplan. Eu não preciso comprar mais uma ferramenta, entendeu? Eu preciso realmente cruzar números certos com números certos. O que a gente tem disponível no mercado não atende aos nossos desejos.” – Entrevistado #1*

---

<sup>33</sup> ROI é uma sigla comumente associada ao termo *Return of Investment*, representando a relação entre o [montante](#) ganho ou perdido decorrente de um [investimento](#), e o montante de dinheiro investido.

Sendo assim, ao considerar as dificuldades relativas ao monitoramento de resultados de uma campanha, seja em meios tradicionais, seja em mídias emergentes, alguns anunciantes reconheceram a necessidade de utilizar a intuição no momento de se avaliar o desempenho de cada mídia utilizada:

*“...você tem uma gama de oportunidades aí que a tecnologia trouxe absurda e que torna o trabalho pros profissionais de marketing muito difícil pois muitas das vezes é difícil medir, então você faz muito mais por sentimento de que aquela coisa vai acontecer do que outra coisa. O ideal era ter um modelo estatístico, econométrico que falasse ‘a melhor locação de recursos é essa aqui e isso vai gerar ou maximizar resultado’. Esquece, ninguém faz isso até porque o ambiente muda demais. Mas você tem algumas premissas, então você acredita que algumas coisas trazem melhor resultado.” – Entrevistado #6*

#### 4.2.14 - Eficiência / Custos de Inserção

Analisando a eficiência das mídias no mercado norte-americano, Briggs et al. (2005) sugeriram que veículos tradicionais como a TV aberta oferecem o maior nível possível de cobertura<sup>34</sup>, influenciando de forma significativa e positiva a intenção de compra dos consumidores. No entanto, os autores apontam como, a despeito destas qualidades, o crescimento do custo de inserção de anúncios nestas mídias vem comprometendo sua eficiência, devido principalmente a sua baixa segmentação. Os autores afirmam ainda que mídias emergentes, como *websites*, tendem a ser mais eficientes e, quando utilizadas de forma criteriosa, oferecem níveis satisfatórios de cobertura; ainda que menores do que os obtidos através das redes de TV aberta. Bradley e Bartlett (2006) ratificam esta posição com uma ponderação: alguns formatos de mídias emergentes (como vídeos *on-line*) já apresentam custos de inserção tão elevados quanto seus concorrentes em mídias tradicionais, o que eventualmente afetaria sua eficiência num futuro próximo.

Ao longo dos depoimentos coletados, a percepção dos anunciantes brasileiros a respeito da eficiência de mídias emergentes e tradicionais mostrou algumas inconsistências.

---

<sup>34</sup> Uma das métricas mais difundidas do mercado, a Cobertura é uma medida de audiência que expressa o número de pessoas que foram impactadas por um anúncio ao menos uma vez.

Quando opinando a respeito da evolução da eficiência da publicidade como um todo, parte significativa dos entrevistados demonstrou entusiasmo:

*“Eu acho que a eficiência está maior agora. Eu acho que a gente tem mais segurança, embora essa segurança seja muito relativa e vai continuar sendo sempre, eu acho. Mas eu preciso refinar isso mais, para ter medidas de atenção... que são essas que estão tornando as mensurações agora mais efetivas. As de audiência, essas eu acho que continuam iguais... Tão boas ou tão ruins quanto elas eram antes.” – Entrevistado #3*

Nesse ambiente descrito de ganhos de eficiência, há um consenso entre os entrevistados que enquanto as mídias tradicionais são demasiadamente caras, as mídias emergentes são percebidas como econômicas e eficientes.

*“Anunciar na TV Globo, no Jornal Nacional é um caminhão de dinheiro. Você está falando com todo mundo, na mesma hora, o tempo todo, mas talvez aquele caminhão de dinheiro, ou parte desse caminhão esteja sendo um pouco desperdiçado porque você está falando com quem você não quer. Já essas novas mídias te dão uma baita oportunidade de falar com quem você mais deseja falar e aí o seu recurso é muito mais aproveitado do que numa mídia de massa.” – Entrevistado #6*

Apesar do discurso, a descrição da prática se mostrou relativamente diferente. Alguns entrevistados indicaram a percepção de que muitos anunciantes utilizam mídias emergentes “apenas por fazer”, tendo em vista que os baixos custos associados a esta iniciativa estimularia seu uso sem grandes comprometimentos. Assim, embora tais mídias entreguem maior capacidade de monitoramento de resultados, o pequeno risco associado a esta veiculação desestimularia o acompanhamento de sua eficiência, negligenciando seu potencial.

*“Porque as pessoas querem trabalhar com novas mídias por trabalhar novas mídias? Porque é mais barato, é mais fácil, cabe no orçamento... ‘ah, vamos produzir’...” – Entrevistado #6*

Além disso, a utilização dos meios tradicionais foi defendida de forma freqüente. Ainda que a eficiência das mídias tradicionais (redes de TV Aberta, em especial) seja

constantemente questionada nos depoimentos, sua utilização parece mandatória pelos anunciantes. A adoção da chamada “Cobertura” como métrica de desempenho parece influenciar diretamente este comportamento. Usualmente, admite-se que as mídias emergentes ofereçam menos cobertura quando comparadas com os meios tradicionais (BRIGGS, KRISHNAN, & BORIN, 2005). No caso específico do mercado brasileiro, alguns entrevistados ratificaram esta percepção, especulando causas geográficas, sociais e culturais para a baixa cobertura entregue pelas mídias emergentes:

*“E num país do tamanho do nosso, não dá para a gente prescindir da tv. Não tem jeito. Eu não consigo ser eficiente no interior do Amazonas da mesma maneira que eu sou eficiente na cidade de São Paulo. E eu preciso vender no interior do Amazonas.”* –

**Entrevistado #3**

*“Eu acho que falta, acho que falta mais o costume das pessoas. Hoje em dia, assim, todo mundo está muito acostumado a ver email, né? Só que não é todo mundo que vai no site da empresa, ou que lê notícias pela internet... nem todo mundo tem acesso...”* – **Entrevistado #9**

Para muitos entrevistados, a cobertura surge como um dos principais medidores para se avaliar a eficiência de uma campanha e justificar seus investimentos dentro da própria companhia, o que poderia favorecer o uso de mídias tradicionais. Conforme descrito por alguns entrevistados:

*“Pelo menos a gente ainda não conseguiu aqui na nossa empresa abrir mão de cobertura, que é uma métrica muito importante para a gente. E essas mídias alternativas, mesmo a internet, para elas me garantirem uma cobertura que a televisão me dá, né, ainda vão pensar muito...”* – **Entrevistado #13**

*“Se você trabalhar o meio TV, você vai construir sua curva de cobertura rapidamente. Porque rapidamente todo mundo vai saber que você está lançando aquela campanha. Porque vai estar presente num meio que está em 99% dos lares brasileiros. Já a internet tem menos... né? Então você vai construir a sua cobertura mais lentamente...”* –

**Entrevistado #1**

Desta forma, o uso da cobertura como umas das principais métricas de eficiência, bem como a presença de diferenças sociais e culturais relativas ao uso de mídias digitais dentro do mercado brasileiro, estimulam os anunciantes a manter seus investimentos concentrados em meios de massa; a despeito da reconhecida queda de audiência destes veículos. Conseqüentemente, embora os entrevistados tenham afirmado em sua maioria que a publicidade de forma geral é mais eficiente do que era há cinco anos, a necessidade de se investir mais para sustentar o nível de desempenho obtido anteriormente foi constantemente citada como um estorvo:

*“Se eu olhar os meus investimentos nos últimos anos, eu pra ter os resultados que espero eu cada vez estou precisando investir mais. Porque para você ter a audiência que você tinha você tem que investir cada vez mais. Para você tentar manter a audiência que você vinha tendo você está sendo obrigado a investir mais, né? Assim, porque a audiência dos programas de fato está caindo. Então você está tendo que investir mais em outras coisas dentro daquela verba para garantir aquela audiência que antes você tinha com um programa só.” – Entrevistado #7*

Com efeito, grande parte do orçamento de comunicação é consumida pelos meios tradicionais, o que leva os entrevistados ao desejo de se reduzir os investimentos nestas mídias:

*“Eu preciso gastar menos com TV, eu preciso gastar menos com mídia tradicional porque é realmente caro e não traz mais o retorno que trazia antes, mas eu preciso saber em que gastar.” – Entrevistado #14*

#### **4.2.15 - Síntese dos Resultados Obtidos Relativos às Características das Mídias**

Concluindo esta seção da dissertação, cabe sintetizar os resultados encontrados pelo pesquisador. De forma geral, admite-se que a percepção dos anunciantes acerca das novas mídias é positiva, valorizando atributos característicos destes meios tais como personalização, interatividade, velocidade, conectividade e melhor capacidade de monitoramento de

resultados. Contudo, a realidade descrita pela maioria dos entrevistados sugere uma dissonância entre os discursos apresentados e suas práticas cotidianas.

Ao descrever suas experiências com novas mídias, grande parte dos entrevistados apresentou iniciativas que não utilizam de forma significativa as ofertas típicas destes canais. Especula-se que dificuldades relativas à padronização de métricas estimulem este comportamento. Para viabilizar comparações entre mídias tradicionais e emergentes, meios que utilizam métricas de natureza distinta, parte considerável dos entrevistados optou por utilizar a audiência como medida comum. Como resultado, estes anunciantes desconsideram o benefício de monitoramento da atenção presente nas novas mídias, enviesando negativamente a avaliação de performance destes veículos.

Assim, embora meios tradicionais sejam constantemente criticados por seus custos de inserção altos e crescentes, a utilização majoritária de métricas de audiência para decisão de investimentos em publicidade surge como um forte incentivo ao uso de mídias de massa; como a TV aberta. Conseqüentemente, os entrevistados não dedicam parte significativa de sua verba para a compreensão e desenvolvimento de suas ações em mídias emergentes, relegando seu uso a experimentos simples e sem grandes comprometimentos.

### **4.3 – Características do Macro-Ambiente**

A análise deste aspecto teórico pretende explorar o olhar dos anunciantes entrevistados sobre seu ambiente externo, identificando de que forma fatores exógenos às empresas como o comportamento do consumidor e da economia interferem no processo de compra de mídias. Para tanto, serão discutidas as seguintes dimensões teóricas consolidadas a partir da revisão de literatura e dos depoimentos coletados:

- Condições Macro-Econômicas
- Confiança na Publicidade
- Consumo Socialmente Responsável
- *Multitasking*
- *Lock-in* Sistêmico
- Regulação

### 4.3.1 – Condições Macro-econômicas

Embora a pesquisa tenha se realizado durante uma severa crise financeira de escala global que, dentre outros efeitos, mergulhou o país num período de recessão, um fator que despertou o interesse dos entrevistados foi o incremento do consumo da chamada “classe C”. De forma geral, a entrada destes novos consumidores no mercado é observada como uma oportunidade, conforme descrito por Friedman (2005). Este fenômeno representaria uma oportunidade de sustentar o alto crescimento de *market-share* esperado por *stakeholders* em mercados de alta competitividade.

*“São poucos os mercados hoje que não estão saturados. Nosso mercado, por exemplo, é um mercado saturado. Então a possibilidade que você tem de crescimento é realmente entrar na classe C e na classe D. Antes, a única forma de você ganhar market-share era roubando cliente do outro. Agora, não. Tem clientes novos que estão no nosso mercado. Os novos entrantes são realmente da classe C e D.” – Entrevistado #5*

Entretanto, se a importância da Classe C como via de crescimento para as empresas se mostrou consensual, a procura pela melhor forma de se relacionar com este público ainda aparenta controvérsias dentre os entrevistados. Há a visão de que para a população de baixa renda a utilização de mídias tradicionais ainda é mais eficiente e, portanto, maior do que o uso de mídias digitais. Sendo assim, esta característica do mercado brasileiro teria forte influência na manutenção dos investimentos em mídias como a TV aberta:

*“Nosso Brasil é um país ainda da televisão. Em muitos lugares, para milhares e milhares de brasileiros, a principal forma de comunicação com a população de baixa renda é a televisão ou o rádio.” – Entrevistado #17*

Por outro lado, há aqueles que acreditam no poder de consumo de mídias digitais pela “classe C”, argumentando que a facilidade de crédito para pessoas físicas estimularia a compra de equipamentos outrora inacessíveis a este público. Para estes anunciantes, o uso de mídias digitais estaria se tornando gradualmente menos restrito às campanhas cujo alvo são as classes A e B:

*“A classe C agora pode comprar laptop e computador. Quer dizer, pode comprar computador já há um tempo. Agora pode comprar laptop, pode ter banda larga de 1 mega em casa. Então tá todo mundo consumindo todos os meios.” – Entrevistado #11*

Outro fator interessante discutido ao longo das entrevistas refere-se à inclusão da mulher brasileira no mercado de trabalho. De acordo com um entrevistado, este acontecimento teria reduzido sensivelmente a quantidade de horas dispendidas pelos consumidores brasileiros para o hábito de se assistir TV, o que, naturalmente, reduziria a eficiência deste meio para suas campanhas publicitárias.

*“O retorno já não estava tão grande assim, por uma série de motivos, inclusive pela queda da audiência das emissoras de TV aberta. Porque as pessoas estavam mais na rua. Antes as mulheres ficavam mais em casa assistindo as novelas. Hoje elas estão no mercado de trabalho. Então, assistem menos televisão.” – Entrevistado #5*

A criação de novas indústrias no mercado brasileiro também foi descrita como um fator influente na compra de mídias. A despeito da queda da audiência das redes de TV aberta reconhecida pelos entrevistados, a chegada de novos entrantes, ávidos por canais capazes de disseminar rapidamente suas marcas e ofertas para o maior número possível de consumidores, manteve a relação entre oferta e procura favorável para os veículos de massa. Na opinião de um entrevistado:

*“Você tem lançamentos de mais produtos. Então, enquanto você tem alguns produtos tradicionais saindo e ocupando novas mídias, você tem novos produtos ocupando esses buracos que sobraram na grade dos meios antigos. Então, fica buraco na grade? A TV fica preta na hora que a gente está assistindo? Não, porque lançaram novos produtos, lançaram novas coisas, surgiu uma nova indústria que foi a indústria de telefone celular que ocupou buracos da grade. O número de TV aberta não se multiplicou, então a quantidade de tempo, o tempo de anúncio em TV aberta continua economicamente intenso.” – Entrevistado #6*

Ademais, alguns anunciantes apontaram a grande variação nas condições de infraestrutura do país como um empecilho para a concentração de mais investimentos em mídias digitais. Segundo um entrevistado, diferenças na estrutura de telecomunicações verificadas

entre grandes centros urbanos e demais cidades limitariam o uso de meios digitais para anúncios de alcance nacional; o que estimularia o uso de mídias de massa como canal principal de suas campanhas.

*“Do ponto de vista de experiência, o que eu tenho na internet em São Paulo é diferente do que eu tenho na internet em outros lugares, no interior. E a gente mapeia isso. Então dá para saber que eu tenho experiências diferentes, eu tenho níveis de envolvimento diferentes, eu tenho níveis de atenção diferentes, não é? Então eu tenho que saber quais são as limitações também do meio internet, e a gente sabe quais elas são, e a gente trabalha com elas.” – Entrevistado #3*

#### **4.3.2 – Tolerância à Publicidade**

Houve um consenso entre os entrevistados de que uma das grandes mudanças ocorridas em seu ambiente de negócios foi a ascensão de consumidores menos tolerantes à publicidade. Na opinião de alguns anunciantes, estes consumidores estão demandando uma comunicação mais transparente com as marcas, posto que, através de sua maior capacidade crítica, ofertas duvidosas ou tendenciosas seriam descartadas.

*“Eu acho que você tem que ser verdadeiro na sua comunicação, porque não dá mais para ocultar ou omitir as desvantagens do seu produto e ficar só falando das vantagens. O consumidor vai em algum momento descobrir as desvantagens, ele não é bobo. Porque enganar esse consumidor hoje em dia está muito difícil, não é? Ele está realmente muito esperto. Acho que ele perdeu um pouco da confiança que ele tinha na propaganda no formato que ela era. Acho que é por isso que os anunciantes estão buscando novos caminhos de comunicação.” – Entrevistado #5*

Segundo alguns participantes desta pesquisa, este comportamento crítico de consumo seria reflexo da proliferação de mídias, assim como descrito por Court et al (2005). A grande quantidade de meios de comunicação entre os próprios consumidores e entre estes e os anunciantes teria como consequência o aumento de informação disponível sobre ofertas e a escassez da atenção.

*“Tem tanta informação que você não consegue garantir que o cara olhou, ou seja, a proliferação de novas mídias tornou o consumidor muito mais seletivo no consumo das mensagens.” – Entrevistado #6*

No olhar de um entrevistado, a queda na confiança e na tolerância dos consumidores em relação à publicidade teria como uma de suas origens uma suposta necessidade da sociedade moderna de periodicamente “demonizar” símbolos culturais. Em sua visão, a publicidade estaria sendo retratada por setores da sociedade como um bode expiatório para questões contemporâneas, o que estaria comprometendo sua credibilidade; como descrito abaixo:

*“O mundo moderno necessita de algum tipo de ‘demonização’ da propaganda para justificar o pouco tempo que você passa com os filhos, a violência urbana, e etc, etc, etc... Aí, o público aceita com muita tranqüilidade a idéia de que nós estamos gordos por causa da propaganda, nós somos violentos por causa da propaganda, somos imorais por causa da propaganda, somos maus pais e maus filhos e más mulheres por causa da propaganda. Já vi professores da PUC, sociólogos da USP... tem sempre um sujeito com esse tipo de formação disposto a dizer: “A violência e tal... é tudo culpa da propaganda”. Acho que essas pessoas imaginam um mundo evidentemente assim: corte a propaganda e tudo será maravilhoso, no dia seguinte nós todos estaremos comendo só saladinha, tratando o vizinho muito bem, ninguém irá ter carro, todos usarão transporte público. Quer dizer, a sociedade ideal seria aquela em que a propaganda fosse abolida, não é? Por que? Porque a gente tem que, necessariamente, colocar a culpa em alguém. E, atualmente, o grande vilão é a propaganda.” – Entrevistado #15*

Conquanto a queda na tolerância à publicidade tenha se mostrado amplamente reconhecida, para o entrevistado #8 este fenômeno tende a ser mais evidente em mídias emergentes. Em seu ponto de vista, os consumidores já estariam habituados com as interrupções características das mídias tradicionais, admitindo anúncios nestes veículos, enquanto comerciais veiculados em meios digitais sofreriam maior repúdio.

*“Acho que eles são mais tolerantes ao comercial nos meios que eles já estão acostumados. Quer dizer, na TV que ele é tolerante. Na internet ele não é nada tolerante e na hora que aparece qualquer coisa ele não vai focar no seu anúncio.” – Entrevistado #8*

Alguns entrevistados concederam suas visões acerca de possíveis soluções para o problema. Para recuperar a confiança e a tolerância dos consumidores, foram apontadas algumas saídas, tal como o desenvolvimento de anúncios mais interativos, capazes de estabelecer a chamada comunicação em “mão-dupla”:

*“Na verdade ele não quer ouvir mensagens, ele não quer ter informações, ele não quer ser impactado. Na verdade, ele quer dialogar, ele quer conversar, ele quer construir com as marcas aquilo que as marcas têm a dizer.” – Entrevistado #3*

Outra possibilidade para atenuar a intolerância à publicidade seria a construção de experiências presenciais de contato entre clientes e marcas, como eventos e ambientes mais elaborados de ponto de venda, onde haveria maior possibilidade de diálogo entre as partes. Ao contrário de anúncios veiculados em meios de comunicação, cuja própria natureza carrega consigo uma carga de “invasão”, conforme sugerido por Donaton (2004), estas experiências estariam abertas para a participação espontânea do público, o que garantiria sua maior aceitação.

*“Está cada vez mais difícil atingir esse consumidor. Então, por isso, existe essa nossa busca de pontos de contatos que muitas vezes nem são vistos como mídias propriamente dita. Mesmo assim, a gente precisa estar presente nestes pontos de contato pouco usuais para poder impactar esse consumidor que está cada vez mais difícil de ser impactado. Quer dizer, varejo... tem muita ação de varejo que não é considerada mídia. Assim como ações de ponto de venda. Isso impacta muito o consumidor, o momento da decisão da compra. Eventos, também são exemplos de ações feitas que também conseguem impactar o consumidor.” – Entrevistado #1*

### 4.3.3 – Lock-in Sistêmico

O discurso da maioria dos entrevistados se mostrou alinhado sobre a percepção de que a indústria de mídia brasileira apresenta algumas peculiaridades com forte influência sobre os investimentos publicitários dos anunciantes. O Brasil abrigaria as condições necessárias para o uso desproporcional de mídias tradicionais, conforme descrito a seguir:

*“O que eu vejo acontecer no Brasil é uma aberração. Quer dizer, se você comparar com, por exemplo, Estados Unidos, Inglaterra, França e Japão, os índices de uma televisão específica, que no caso era a Rede Globo, eram uma aberração! Por falta talvez de competitividade das outras. Não existe isso em outro lugar do mundo. Um canal capaz de atingir esse volume de pessoas impactadas.” – Entrevistado #17*

De fato, redes de TV aberta foram constantemente citadas como atores poderosíssimos no ambiente de negócios dos anunciantes, tendo impacto direto na proporção de investimentos entre mídias emergentes e tradicionais. Aparentemente, a influência destes agentes é tamanha sobre os anunciantes abordados que sugere a existência de um *lock-in*, conforme descrito por Hax & Wilde (1999). Segundo estes autores, o *lock-in* caracteriza-se pelo surgimento de uma plataforma que se torna o padrão único de uma indústria, o que, conseqüentemente, criaria uma extensa rede de empresas complementares dedicada a esta plataforma. O sucesso da empresa responsável pelo *lock-in* dependeria da gestão e atração de complementares exclusivos para sua plataforma, excluindo seus competidores desta rede de negócios. Neste sentido, os próprios entrevistados descreveram diversos exemplos sobre como redes de TV e, em especial, a Rede Globo de Televisão, atraem e administram parceiros estratégicos, tais como agências de publicidade e mesmo institutos de pesquisa, com o objetivo de desenvolver e proteger sua posição de liderança.

As agências de publicidade, conforme exposto na seção anterior desta pesquisa, são empresas complementares valiosas a esta plataforma, tendo em vista sua forte influência sobre os anunciantes. Na opinião dos entrevistados, o chamado “BV” seria um dos alicerces do relacionamento entre agências e redes de TV aberta, estimulando a priorização desta nos planos de mídia recomendados. Utilizando as palavras de um participante da pesquisa:

*“Existe um modelo de remuneração que prejudica o aumento da participação das novas mídias na verba de marketing. Por quê? Por conta da remuneração de veículos para agências. Já existe uma linha pré-estabelecida entre esses players, entendeu? Então porque eu continuo colocando o meu dinheiro, o meu maior bolo na TV? Porque existe um processo de remuneração entre veículo e agências que é uma barreira muito difícil de romper. A agência vai ter que abrir mão de receitas. Estão segurando o máximo esse modelo porque é interessante para várias partes, não é? Todo mundo cuidando do seu próprio interesse. Porque para você construir uma audiência você não necessariamente tem que comprar Rede Globo, entendeu? Por que tem agência e clientes que só compram Rede Globo. E aí não compram mais nada.” – Entrevistado #8*

No entendimento de um anunciante entrevistado, a exclusividade comercial existente entre agências de publicidade e redes de TV traz desequilíbrios ao mercado. Em sua concepção, a compra de mídia e a criação publicitária deveriam ser processos realizados por atores distintos, o que reduziria a chance de conflitos de interesse entre anunciantes, veículos e agências.

*“Por exemplo, lá fora, você tem os bureaus de mídia, que são as agências compradoras de mídia, e as agências de criação. Você tem a que compra e a que cria. No Brasil, não. A estrutura é uma só. Aqui é o único lugar do mundo que funciona assim porque tem o monopólio, tem um acordo entre as agências e os veículos de uma coisa que se chama BV – bonificação por volume.” – Entrevistado #13*

Todavia, alguns entrevistados crêem que a força das redes de TV no mercado publicitário não se origina apenas de seu relacionamento privilegiado com as agências de publicidade. Alguns sugeriram que mesmo os institutos de pesquisa sofreriam alguma carga de influência sobre seus processos, o que teria reflexos nos relatórios entregues ao mercado. Esta situação é ilustrada a seguir por um anunciante:

*“A Globo é monstra, atinge do Oiapoque ao Chuí. Não tem como não fazer televisão. A gente sabe hoje que a questão da televisão é bem duvidosa porque a audiência deveria ser medida no break do anúncio, ou seja, no comercial do programa. Só que a audiência só é*

*medida no próprio programa, não é feita no break. Na verdade, a gente não sabe se o fulaninho está sentado assistindo comercial, concorda?” – Entrevistado #16*

Ao combinarem a forte influência percebida das redes de TV brasileiras sobre agências de publicidade e institutos de pesquisa com limitações de seus processos internos tais como a carência de instrumentos próprios de aferição de mídias, a dependência de agências de publicidade, a resistência em adotar métricas de atenção e a pressão por resultados (dentre outras dimensões estudadas), muitos anunciantes se vêem como empresas com poder de barganha limitado. Alguns citaram esforços para obter negociações mais favoráveis, sem sucesso.

*“Há alguns anos atrás eu tive uma reunião com a Globo, onde eu fiz uma apresentação para eles comparando a audiência com participação, com consumo, com vendas... Eu estou esperando a resposta até hoje. Ou eles não entenderam nada que eu apresentei, ou eles acharam melhor não responder porque eu estava certa.” – Entrevistado #1*

Por se enxergar em posição fragilizada perante as redes de TV aberta, muitos anunciantes optam por manter seus investimentos nestes veículos, deslocando seus esforços de negociação para outros canais de comunicação disponíveis no mercado.

*“O poder de barganha que eu tenho não vai ser usado com a Globo, vai ser usado com as outras mídias. A gente diz: ‘olha, eu estou investindo aqui, tirando o dinheiro da Globo pra dar pra vocês, então vamos fazer um pacote bacana aqui no IG, ou no UOL.’ ” – Entrevistado #14*

Por conseguinte, houve entrevistados que apontaram as redes de televisão como grandes responsáveis pelo inflacionamento periódico e constante do custo de inserção em meios de comunicação. Especula-se que o baixo poder de barganha acima descrito estimularia este fenômeno.

*“O custo, a inflação de mídia que tem durante o ano influencia também com certeza. Todo ano tem um ajuste. Ela é real. Você sabe que ela existe e você tem que acompanhar ela.*

*A idéia é que durante os anos o budget aumente para você poder acompanhar essa inflação e ter um poder de compra, melhor ou igual ao ano anterior, mas nem sempre isso acontece. Porque com a Globo aí onipresente e poderosa é difícil.” – Entrevistado #11*

Reticentes com a forte influência que as redes brasileiras de TV exercem no meio publicitário brasileiro, alguns anunciantes descreveram como vêm procurando reduzir a proporção de mídias tradicionais em suas campanhas, procurando meios alternativos de comunicação que os posicionem de forma mais favorável perante os veículos.

*“A gente está fugindo das mídias tradicionais por uma outra razão que ainda não falamos aqui: a dependência que todo anunciante brasileiro tem dos grandes veículos. Temos aqui no Brasil um modelo de mídia de massa um pouco diferente do resto do mundo onde a gente tem um grande player que é a Rede Globo; que domina. O faturamento dos caras, sei lá quais são os números atuais, mas eu sei que é muito grande em comparação com os demais players desse mercado. Eles definem, são monopolistas. O fato é que todos os anunciantes são um pouco reféns. Então, em épocas de crise, você tem que reduzir a dependência desse pessoal.” – Entrevistado #6*

Especula-se que este comportamento poderia gradativamente levar os anunciantes brasileiros ao uso de mídias emergentes, que tomariam maior proporção do *mix* de mídias das campanhas. Assim, alguns depoentes se mostraram entusiasmados com a evolução de veículos digitais de natureza extremamente segmentada e dinâmica, como *blogs*; capazes de assumir parte do público de veículos tradicionais, como revistas. Assim, na visão de um entrevistado, a proliferação de mídias capazes de trazer o próprio consumidor para o papel de gerador de conteúdo poderia tornar a relação entre veículos e anunciantes brasileiros mais equilibrada:

*“Acho que a principal característica que a internet tem que favorece essa situação é o fato de que com a internet qualquer um passou a ser publisher. E na hora que cada um passou a ser publisher acaba o monopólio dos grandes veículos. Então você tem a Info Exame que é uma instituição de tecnologia, uma publicação de uma grande corporação como a Abril, ou a Computer World, coisas assim. Mas você também tem coisas como o Gizmodo,*

*que surgiu como um blog e virou absolutamente referência. Eu leio Gizmodo, eu não leio Info Exame.*” – **Entrevistado #12**

Cientes deste movimento dos anunciantes em direção a mídias alternativas, especula-se que as próprias redes de TV aberta venham gradativamente procurando estender seu portfólio de ofertas para mídias digitais, segundo os depoimentos coletados.

*“Hoje você vai na TV Globo, por exemplo, pede um plano, senta para discutir, a própria TV Globo te dá um plano de mídia. Parte deste plano vem como utilização de espaço na TV, e outra parte vem como um projeto para utilização do site deles.”* – **Entrevistado #15**

No curto prazo, imagina-se que esta estratégia teria como objetivo agregar valor à oferta para justificar o aumento constante dos custos de inserção em sua grade, a despeito da queda de audiência. Conforme proposto por Iyer et al (2006), para se manter competitiva, uma empresa deve estar atenta as conexões possíveis entre elas e eventuais oportunidades, buscando relacionamentos futuros capazes de gerar valor. Neste sentido, alguns entrevistados apontaram como a Rede Globo vem investindo para deslocar parte das verbas originalmente destinadas à TV aberta para seu portal de internet, a Globo.com. Desta forma, mesmo que a adoção crescente de mídias emergentes seja inevitável, os investimentos de anunciantes e as recomendações das agências se manteriam direcionadas para uma unidade de negócios Globo.

*“A Globo domina porque a Globo vira pro mercado inteiro e fala que vai custar mais dez por cento ou mais vinte por cento e é isso que vai custar, entendeu? Você vai gastar mais dez por cento e isso é a inflação da mídia no sistema. Mas todo ano aumenta o custo de mídia e esse número não é em função da inflação. É verdade, mas essa relação não é só uma relação má. A Globo cria pacote com a gente, ela está vendendo e ela fala: ‘eu te cobreí ano passado um milhão e vou te cobrar um milhão e meio, mas vou te dar X milhões de impressões de banner na Globo.com ou alguma coisa no meu videozinho do Globo Media Center.’ Então ela realmente está aumentando um pouco o preço, mas está dando alguma coisa pra reduzir essa diferença, provavelmente compensando aí o investimento destinado pra propaganda de massa.”* – **Entrevistado #14**

#### 4.3.4 – Consumo Socialmente Responsável

Dentre as entrevistas realizadas, um pequeno número de anunciantes descreveu como há uma crescente preocupação entre os consumidores sobre as consequências diretas e indiretas da compra de produtos e serviços. Segundo um anunciante, o responsável pela comunicação de uma empresa deve zelar pela forma com que sua marca e seus produtos interagem não apenas com seus consumidores, mas também com outros fatores tais como fornecedores e meio-ambiente.

*“Acho que o consumidor está mais preocupado socialmente, ambientalmente. Avalia uma marca não só pelo produto dela, mas pelas atitudes que ela tem.” – Entrevistado #13*

Embora o surgimento de um consumidor socialmente responsável não tenha se mostrado uma preocupação constante entre os entrevistados, alguns participantes descreveram como algumas de suas ofertas carregam consigo elementos capazes de torná-las mais simpáticas a uma clientela cada vez mais engajada.

*“O que a gente sabe do nosso consumidor é que é um consumidor muito ligado à inovação, é um consumidor muito ligado a design, é um consumidor muito ligado à tecnologia, é um consumidor bastante preocupado com as questões ambientais e, portanto, valoriza o fato de terem carros menores, que poluem menos, com alternativas de combustível, que trabalham com materiais reciclados, enfim... tem esta preocupação.” – Entrevistado #3*

Realmente, outro entrevistado destacou sua percepção de que a individualização de produtos e ofertas não é necessariamente um processo sem volta, posto que os próprios clientes estariam iniciando um movimento de redução de consumo; motivados, dentre outras coisas, pelo esgotamento de um modo de vida baseado em múltiplas personalidades para cada situação de sua rotina, conforme descrito por Sennet (1999). Os reflexos futuros desta busca por um comportamento mais racional de consumo sobre as estratégias de comunicação dos anunciantes seriam fatores que ainda carecem de entendimento, conforme ilustrado abaixo:

*“Pode ser que em determinada hora a cabeça do indivíduo fale: ‘Cara, chega, não vou consumir tanto desse jeito’. Quer dizer, vão começar já, já campanhas de redução de consumo. Esquece, não podem continuar consumindo do jeito que consomem, o planeta não*

*agüenta. Então, imagina: vão reduzir o consumo? Vão. E agora, nesse cenário de consumo reduzido, quem são os consumidores, eles estão aonde? Porque o mesmo cara que era cinco caras durante o dia agora não vai agüentar mais ser cinco. Pode ser que ele se canse de ser um cara de manhã e de tarde ser outro, de noite ser outro, na hora do almoço ser outro e na hora do lanche ser outro e na hora do jantar ser outro e quando está em casa com a mulher ser outro. Então, pode haver uma reviravolta, coisa que é difícil prever. Daqui a dez anos quais as políticas de redução de consumo que vão se fazer? E, uma vez que se fez políticas de redução de consumo, como é que as pessoas estão se comportando? Como eu posso dialogar com elas?” – Entrevistado #6*

#### **4.3.5 – Multitasking / Fragmentação**

Court et al (2005) apontaram a proliferação de meios de comunicação e o surgimento de consumidores multitarefa como causas da fragmentação de audiência que aflige veículos, agências de publicidade e anunciantes. Realmente, a miríade de novos formatos foi constantemente citada pela maior parte dos entrevistados como um fenômeno novo, algo que, como descrito por um participante da pesquisa, teria transportado o foco do anunciante das famílias para os indivíduos.

*“Olha, a audiência vem caindo, a gente percebe isso. Antigamente você tinha audiências altíssimas porque também você não tinha muita opção. Hoje são “n” opções. Mesmo quanto eu estou só na TV aberta, né, porque mesmo a TV aberta pode estar sendo assistida por quem tem a assinatura de uma pay TV. E isso, se antes você tinha cinco, seis canais, hoje você tem cinquenta, oitenta canais. Então a audiência tende mesmo a diminuir. O próprio consumo dos meios ditos tradicionais como revista, televisão, rádio, ele mudou muito de uns anos para cá. Antigamente, na década de cinquenta, você tinha a família em torno do rádio. Depois passou a ser a família em torno da televisão. Depois passou a ser cada membro da família trancado em seu quarto assistindo à sua televisão e muitas vezes no mesmo canal. Hoje em dia, você tem acesso à sua programação via internet que não necessariamente é um canal tradicional de uma televisão. Como impactar esse consumidor? São “n” possibilidades.” – Entrevistado #1*

O comportamento multitarefa de consumidores é amplamente reconhecido como um novo problema a ser resolvido por quem faz publicidade e mídia. A capacidade deste novo consumidor usufruir de diversas fontes de informação ao mesmo tempo, selecionando à sua conveniência o que quer assistir, onde e quando, estimula os anunciantes a buscarem novas formas de interagir com seu público.

*“No momento em que ele nasce, ele já consegue brincar um joguinho no computador, ver a televisão do lado e ouvir música no iPod ao mesmo tempo. Então ele é impactado de várias formas usando tecnologias absolutamente novas.” – Entrevistado #17*

*“A participação da TV aberta na audiência total, a impressão que eu tenho é que caiu. Por quê? Porque as pessoas dedicam mais tempo pra internet, as pessoas têm trezentos e cinquenta opções de lazer. As pessoas têm opções de TV a cabo que elas podem assistir. Na internet, basta um ‘clic’ para as pessoas mudarem qualquer coisa. Então a internet é outro tipo de audiência porque quando ele está na internet ele não está vendo a TV... Ou está, né? Eu faço os dois ao mesmo tempo.” – Entrevistado #6*

Alguns entrevistados contribuíram com visões mais peculiares a respeito do chamado *multitasking*. Na opinião de um anunciante, ao contrário do estereótipo comumente associado a este comportamento, o consumidor multitarefa não é necessariamente um adolescente ou jovem. Em sua visão, o *multitasking* já seria usual também entre usuários maduros.

*“Ao mesmo tempo em que ele está assistindo televisão, ele pode estar ouvindo a rádio dele on-line, ou estar lá no MSN dele, entendeu? E não estou falando só de jovem, não. São pessoas mais velhas também, que estão conectadas, antenadas. Acho que todo mundo consome assim.” – Entrevistado #13*

Na visão de outro entrevistado, o *multitasking* também é uma realidade. Porém, seu discurso sugere que este comportamento é majoritariamente composto pela utilização simultânea especificamente da TV com outro meio qualquer. Desta forma, o uso da TV seria algo constante, enquanto as outras mídias se alternariam como aquela de uso paralelo:

*“Os números dizem que a audiência está reduzindo. Eu não sei se está reduzindo tanto assim, mas está reduzindo. Cada vez menos as pessoas vêem só televisão. Pesquisas que a gente recebeu ano passado mostrando a molecada. Quer dizer, eu já era assim: via televisão enquanto estava vendo alguma outra coisa. Então, o consumidor ou está no computador e vê televisão ou está falando com alguém no celular e vê televisão ou está ouvindo música e vendo televisão.”* – **Entrevistado #14**

Segundo os entrevistados, a proliferação de mídias e o *multitasking* teriam reflexos relevantes para a comunicação das empresas. Um participante desta pesquisa descreveu como a multiplicidade de canais de comunicação entre anunciantes e consumidores tornou este último mais propenso a experimentações de novos produtos e serviços, num pensamento alinhado com o modelo de Cauda Longa proposto por Anderson (2006).

*“O consumidor hoje tem muito mais fontes de informação, variedades e opções de preço pra escolher. Antes era limitado a uma ou duas mídias, um ou dois produtos, ou compro caro ou compro barato, agora eu tenho um monte de coisa no meio dessa régua aí. O consumidor se sente muito mais livre pra sair do mainstream do que ele se sentia antigamente.”* – **Entrevistado #6**

Na visão de outro entrevistado, a criação de novos meios de comunicação estaria promovendo uma mudança na chamada “linguagem” da publicidade. No seu modo de pensar, esta “linguagem”, criada a partir da popularização das novas mídias, estaria gradativamente sendo adotada também pelos meios tradicionais, buscando uma comunicação mais integrada.

*“A maneira de você receber a informação on-line está interferindo de forma direta na maneira que os outros veículos são consumidos. A estética, os termos, o timing da internet aos poucos vão influenciando também a televisão. E também o veículo impresso. Se você pegar a Veja, a Época e a Isto É, você vai ver que todas as primeiras páginas são trailers da versão on-line daquele veículo.”* – **Entrevistado #14**

Finalmente, conforme proposto por Briggs et al (2005), a proliferação de mídias e o *multitasking* estimulam os anunciantes a investirem no maior número possível de canais de comunicação, o que, eventualmente, reduziria a eficiência da publicidade. Este

comportamento foi freqüentemente descrito pelos entrevistados, que, devido à dificuldade de identificar quais canais gozam da maior parcela de atenção de seus consumidores, têm o desejo de obter mais e mais verbas para diversificar ao máximo seu *mix* de mídias e, conseqüentemente, aumentar a probabilidade de recepção de seu anúncio.

*“Eu pediria mais verba para anunciar mais, pegar mais cobertura. Nossa, com verba se faz tanta coisa, verba vezes verba... Eu prefiro fazer o básico do que experimentar na internet. Então com mais verba você consegue estar mais presente em mais meios, e quanto mais presente, mais o consumidor está me vendo, mais ele vai estar me ouvindo.”* –

**Entrevistado #11**

*“Inovações de display, de comunicação dentro do ponto de venda. A quantidade de alternativas explodiu. Tem tanta coisa e tanta coisa que você olha pra sua verba e olha pra quantidade de coisa que você tem e fala: ‘e agora?’”* – **Entrevistado #7**

*“A tendência é haver realmente o que eu chamo de um estilhaçamento das verbas. Quer dizer, hoje uma grande empresa ela acaba tendo que fragmentar muito seu orçamento em várias possibilidades de mídia, porque cada vez mais exige-se que cada centavo investido tenha o melhor retorno possível e todas as possibilidades de mídia devem ser usadas.”* –

**Entrevistado #17**

#### **4.3.6 – Regulação**

A presença do estado e sua capacidade de legislar sobre aspectos importantes do ambiente de negócios dos anunciantes foram exploradas por alguns entrevistados. Para um participante da pesquisa, as mídias emergentes ainda carecem de leis que defendam a privacidade dos consumidores. No entanto, isso não deveria limitar sua utilização, posto que justamente o uso destes novos canais traria o aprendizado necessário para se definir leis e boas práticas pertinentes.

*“A sociedade funciona assim: a reboque do que vai acontecendo, vão surgindo as leis, que vão se ajustando, se adaptando. Por exemplo: Call Center. Agora que estão saindo leis decentes com regras como ‘Você tem que atender em até três toques! Tem tantos*

*segundos pra atender!’. Foram surgindo as leis a partir das necessidades que o próprio fato novo criou. Quer dizer, o que passa a ser ético ou não ético em termos de exibição seja na internet, seja na televisão, seja no rádio ou em qualquer meio? Essa é uma discussão permanente... As leis tem que ser adaptadas à realidade da sociedade, entendeu? Um dia inventaram o carro, aí teve que ter lei de trânsito pra você poder ir e vir. E é isso que está acontecendo neste momento. Então, muitas dúvidas e poucas certezas ainda sobre o uso de mídias.” – Entrevistado #17*

Outro entrevistado, ao discutir as relações entre agências de publicidade, veículos e anunciantes, descreveu de forma consternada como a bonificação por volume (o “BV”), algo discutido e negociado entre estes atores de forma velada, estaria muito perto de se tornar uma fonte de receitas amparada pela legislação brasileira. Em suas palavras:

*“Para você ter uma idéia de como a coisa é grande, existe uma frente parlamentar no Congresso com um projeto de um deputado. Vai ter uma primeira sessão na Câmara agora se não me engano que quer institucionalizar o BV. Então a coisa é grande, muito grande, é muito dinheiro. Praticamente, esse projeto desse deputado fala em institucionalizar o BV, deixar o BV uma coisa clara. É muito barra pesada.” – Entrevistado #8*

#### **4.2.7 – Síntese dos Resultados Obtidos Relativos às Características do Ambiente**

Finalizando o capítulo de Análise de Resultados, é pertinente sintetizar as percepções dos entrevistados sobre o Aspecto Teórico Características do Ambiente. Embora a ascensão do poder aquisitivo da Classe C seja celebrada por muitos, não houve consenso sobre a adesão deste público às novas mídias, o que indica que a necessidade de se alcançar esta faixa social estimule a manutenção em meios tradicionais. Além disso, diferenças envolvendo a qualidade da infra-estrutura de telecomunicações entre grandes centros urbanos e áreas do interior também foram citadas como empecilhos para maiores investimentos em mídias emergentes.

Dimensões com percepções convergentes dentre os entrevistados, a Intolerância à Publicidade e o *Multitasking* foram amplamente discutidos como desafios a serem sobrepujados pelos anunciantes. Na visão dos participantes, a abundância de informações e a facilidade de contato entre clientes, seus pares e empresas propiciadas pelo *multitasking*

incentivariam o surgimento de um comportamento crítico de consumo. Para responder a estes desafios, parte considerável dos entrevistados apontou como possível solução a diversificação do *mix* de mídias, o que contemplaria também o investimento em eventos e pontos de venda. Ainda que potencialmente comprometa a eficiência das campanhas, segundo os participantes da pesquisa, esta diversificação aumentaria a probabilidade de contato entre empresa e consumidor numa realidade onde a identificação dos meios que detêm a atenção dos consumidores se mostra tarefa cada vez mais difícil.

Ainda refletindo sobre os desafios de seu ambiente, a maioria dos entrevistados ilustrou como os grandes grupos de comunicação brasileiros e suas respectivas redes de TV aberta exercem influência considerável na indústria de mídia do país. A prática da bonificação por volume (BV), descrita como usual pelos anunciantes entrevistados, foi citada como um poderoso influenciador sobre as agências de publicidade. Mesmo institutos de pesquisa foram considerados suscetíveis à força destes grupos de comunicação. Prejudicados pelas suas próprias limitações referentes aos processos internos de aferição de mídias, à pressão por resultados e à dependência de agências de publicidade, os anunciantes se apresentaram em posição fragilizada perante os veículos, demonstrando pouca capacidade de barganha para reduzir os custos de inserção em meios de massa. Entretanto, muitos entrevistados apontaram como os próprios grupos de comunicação vêm investindo no amadurecimento de suas unidades atuantes em novas mídias. Como resultado, admite-se que estes conglomerados estejam guiando os anunciantes na migração gradativa de investimentos em direção às mídias emergentes.

## 5 – Conclusões

Prosseguindo o estudo, chega o momento de procurar respostas para as questões que originaram e motivaram a própria pesquisa. Embora não se tenha a pretensão de exaurir o assunto nem tampouco de entregar esclarecimentos absolutos e inquestionáveis, admite-se que, à luz da revisão de literatura apresentada, dos dados coletados e das entrevistas registradas em campo, esta empreitada detém os insumos necessários para se tornar mais um degrau na construção de conhecimento sobre o tema.

Isto posto, faz-se necessário reapresentar as perguntas da pesquisa. Afinal, num ambiente marcado pela queda e fragmentação da audiência, pela diversidade de padrões de aferição de veículos e pelo consumidor multi-tarefa, o que define, de fato, as mídias utilizadas pelos maiores anunciantes brasileiros? Como o desempenho de mídias tradicionais e emergentes é comparado?

Todos estes questionamentos serão abordados a seguir, na tentativa de se contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre assunto ainda pouco explorado.

### 5.1 – Fatores que afetam a composição de mídias dos anunciantes

Ao longo desta pesquisa, foram identificados diversos fatores capazes de influenciar a escolha das mídias pelos anunciantes brasileiros, afetando diretamente a distribuição dos investimentos entre canais de comunicação estabelecidos (como a TV e jornais) e inovadores (como *blogs* e *podcasts*). De forma geral, a despeito da fragmentação da audiência e de relações conflitantes com grandes veículos e agências de publicidade, a postura dos anunciantes parece fortemente enviesada para o uso das mídias tradicionais, ainda que a chegada das mídias emergentes seja considerada uma mudança bem-vinda. A partir dos depoimentos coletados, especula-se que determinados comportamentos e atitudes dos entrevistados contribuem significativamente para reforçar este viés. Estes comportamentos são apresentados e discutidos a seguir, organizados em três grupos distintos apresentados como subseções do capítulo de conclusão desta dissertação, a saber:

- Uso Enviado de Métricas e Ofertas das Mídias

- Dependência de Agências de Publicidade e Veículos de Massa
- Processos Estratégicos

### 5.1.1 – Uso Enviezado de Métricas e Ofertas das Mídias

Inicialmente, destaca-se uma aparente má utilização das mídias digitais pelos anunciantes. Há, entre os anunciantes abordados por esta pesquisa, uma baixa compreensão e utilização dos benefícios característicos das mídias emergentes, o que se mostra alinhado com a visão de Heeter (2000, apud Snyder-Duch, 2001) sobre o assunto, que descreve como conceitos tais como “Interatividade” são entendidos como sinônimos de presença em ambiente *on-line*. A primeira reação dos entrevistados é celebrar toda a interatividade, personalização, rapidez e monitoramento proporcionados com a chegada das mídias emergentes. Contudo, ao descreverem a realidade de seus processos internos e seus desafios cotidianos, algumas inconsistências tornam-se mais evidentes. Ainda que a grande maioria dos entrevistados seja capaz de enumerar diversos benefícios resultantes do uso de *blogs*, *banners* e vídeos *on-line*, poucos demonstraram exemplos concretos de usufruto dos mesmos.

Sendo assim, ofertas usualmente consideradas exclusivas e características das mídias digitais aparentam ser negligenciadas por muitos anunciantes. Pode-se exemplificar esta sugestão através dos três grandes players do mercado de telefonia celular brasileiro abordados nesta pesquisa. Admite-se que a capacidade de manter um contato próximo, constante, direto e personalizado esteja no *core-business* destas empresas, que seriam naturalmente dotadas de familiaridade com meios digitais operando em redes. No entanto, na descrição dos entrevistados, mesmo estas organizações não conseguiram ajustar suas iniciativas em mídias emergentes para alavancar sua capacidade de personalização de serviços, produtos e comunicação a contento; o que poderia ser reflexo de deficiências em suas políticas de CRM.

Igualmente, a interatividade das novas mídias foi amplamente comemorada, sem, no entanto, ser utilizada de forma efetiva. Considerando veículos capazes de conjugar áudio, vídeo, co-criação e compartilhamento de informações, além de formatos variados de *inputs*, os exemplos de interatividade se limitaram à navegação não-linear, “*comunicação de mão dupla*” e aprofundamento de conteúdo previamente disponibilizado em mídias de massa.

Ao descrever o papel de cada tipo de mídia em suas campanhas, os anunciantes reiteram a baixa interatividade característica do seu uso das novas mídias. Para eles, canais tradicionais seriam o estopim da campanha, o veículo capaz de despertar o amplo interesse para sua mensagem, enquanto o ambiente *on-line* serviria majoritariamente para replicar e enriquecer informações. Exemplos mais sofisticados de integração entre mídias de natureza distintas foram citados como difíceis e demasiadamente arriscados. As dificuldades referentes à definição das melhores práticas para se combinar a presença em redes sociais com campanhas em meios tradicionais seriam o exemplo mais atual desta questão. Assim, conforme proposto por um entrevistado, anunciantes e agências de publicidade ainda devem percorrer uma curva de aprendizado para extrair todo o potencial que eles mesmos reconhecem nas mídias emergentes. Contudo, o resultado prático desta utilização estreita é a captura de apenas uma parte do potencial das mídias emergentes, o que as fragilizam numa comparação direta com mídias tradicionais, favorecendo estas últimas.

Outro comportamento capaz de direcionar os anunciantes em direção à concentração de investimentos nas mídias tradicionais refere-se ao uso equivocado das métricas entregues pelas novas mídias. Anderson (2008) descreveu como as mídias emergentes têm o potencial de rastrear todo o processo de consumo de informações do usuário, convertendo reputação (links) em atenção (clicks), e esta em receita (vendas). Assim, enquanto meios tradicionais oferecem audiência, ou a possibilidade de uma mensagem impactar o consumidor, os meios digitais poderiam oferecer atenção, entregando não apenas uma possibilidade (registrada como *pageviews*), mas o número exato de impactos (na forma de CTR, *Click Through Rate*) ou mesmo de vendas (traduzidos como CPA, *Cost Per Action*).

Entretanto, não houve qualquer indício por parte dos entrevistados do uso de métricas como o CPA, capaz de indicar se um cliente realizou determinada ação, como o envio de um formulário, a realização de um cadastro ou uma venda a partir de um anúncio. Mesmo os próprios *websites* institucionais das empresas abordadas carecem, em sua maioria, deste tipo de medidor. Segundo os entrevistados, adaptar seus *sites* para rastrear o comportamento do consumidor é algo extremamente dispendioso, o que dificulta a aprovação deste investimento pelos líderes da organização. Conseqüentemente, os anunciantes perdem a oportunidade de avaliar de forma objetiva qual o percurso que um consumidor faz a partir do momento em que um anúncio clicado em *sites* de terceiros o direciona para seu próprio ambiente *on-line*. Como

resultado, o anunciante apenas sabe que houve um visitante em seu site, embora desconheça se o anúncio que o trouxe o levou a realizar uma compra, por exemplo.

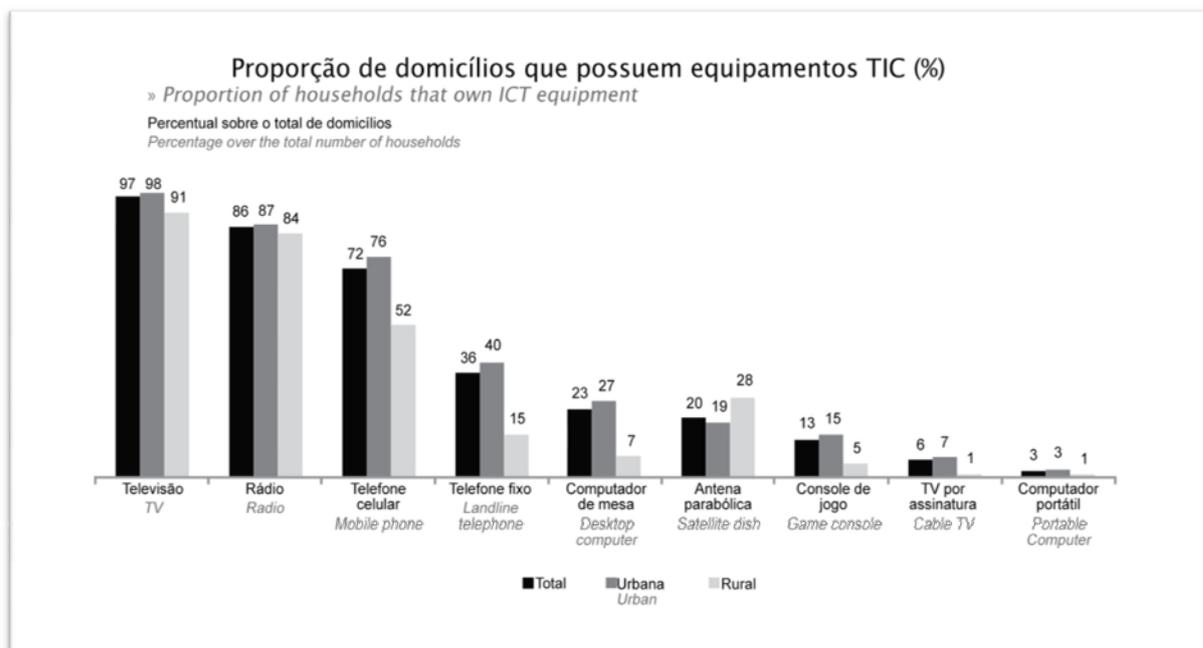
Quando observando mídias emergentes de forma isolada, os anunciantes aparentemente têm no CTR sua métrica mais popular. Por avaliar a razão entre o número de vezes em que um anúncio é exibido e a quantidade de *clicks* que o mesmo recebeu, o CTR registra o custo exato para o anunciante de cada consumidor impactado por sua mensagem, o que o fez um dos medidores de atenção mais difundidos no meio publicitário.

Todavia, quando comparam o desempenho de mídias emergentes e tradicionais, mesmo o CTR é eventualmente descartado pelos anunciantes, um movimento que parece determinante na definição do *mix* de mídias dos entrevistados. Realmente, a chamada “linguagem da audiência”, como chamada por um dos entrevistados, ainda parece ser o idioma reinante dentre os anunciantes. Conforme exposto por diversos entrevistados, as metas de suas campanhas publicitárias são traçadas de acordo com índices de cobertura, números diretamente associados à audiência de um veículo. Considerando que estas campanhas são compostas por veículos cujas métricas têm natureza distinta (atenção e audiência), muitos anunciantes procuram um “denominador comum” para comparar o desempenho destas mídias e confrontá-los com suas metas. Neste processo, as mídias emergentes têm suas métricas de atenção mais sofisticadas desconsideradas em detrimento de medidas mais simples; como o *pageview*. Embora seja um medidor típico de ambientes *on-line*, o *pageview* consiste na mera contagem de visitantes de determinado *site*, sendo, portanto, mais próximo de medidas de audiência como GRP do que de atenção como o CPA.

Ao comparar mídias emergentes e tradicionais segundo medidas de cobertura e audiência, aquelas tendem a ser desfavorecidas pela penetração maciça de aparelhos de TV e rádio no mercado brasileiro. Ainda que a base instalada de computadores no território nacional esteja crescendo de forma significativa, alcançando 1 PC para cada três habitantes (FGV, 2009)<sup>35</sup>, esta proporção não se compara ao número de televisores distribuídos pelo Brasil (Figura 20).

---

<sup>35</sup> Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u571958.shtml>, consultado em 24/3/2010,



**Figura 20 - Fonte: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2008**

Mesmo aparelhos celulares, cuja popularização é irrefutável, são limitados por deficiências em sua infra-estrutura de rede, variações de hardware e custos de tráfego de dados. Portanto, ao considerar majoritariamente audiência e cobertura em detrimento da atenção para distribuir os investimentos em veículos, as mídias tradicionais tendem a se mostrar mais atraentes para os anunciantes.

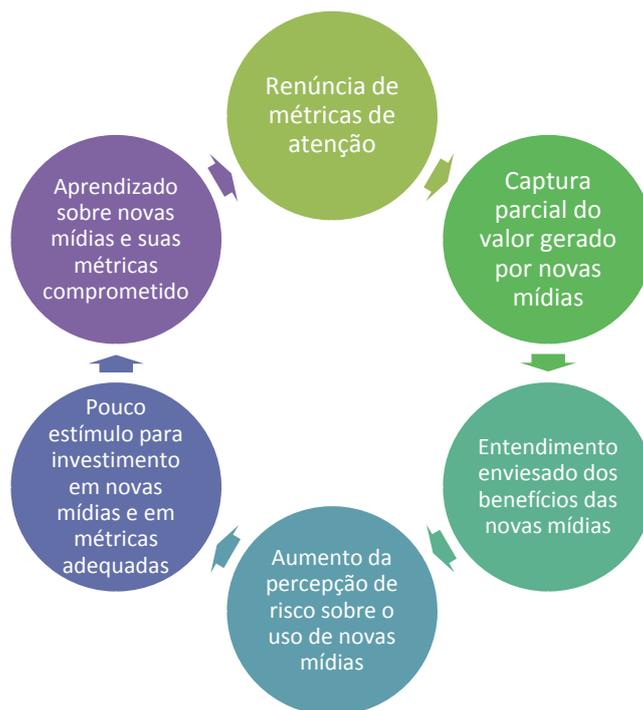
Não obstante, deve-se ressaltar que, ao utilizar o *pageview* como métrica de desempenho de mídias emergentes para viabilizar comparações diretas com mídias tradicionais, os anunciantes ignoram imediatamente grande parte do valor que estas novas mídias oferecem; como a evolução do custo real por pessoa impactada e, conseqüentemente, sua própria eficiência. Por conseguinte, especula-se que este comportamento possa direcionar novamente a distribuição dos investimentos de anunciantes a favor de veículos como TV, jornais e revistas.

Acredita-se que a utilização equivocada das métricas oferecidas pelas mídias emergentes pode, ainda, alimentar outro comportamento freqüente descrito pelos entrevistados que tenderia a concentrar os investimentos publicitários em mídias tradicionais: a percepção de risco associada ao uso destes novos canais de comunicação. O cotidiano dos anunciantes participantes desta pesquisa foi ilustrado como extremamente competitivo, marcado por uma pressão por resultados considerável. Segundo os depoentes, a cobrança por

retorno rápido é uma constante e, mesmo utilizando mídias tradicionais, por vezes suas metas de cobertura mostram-se de difícil alcance.

Naturalmente, neste panorama de cobrança por resultados rápidos de audiência e cobertura, a concentração de investimentos em mídias emergentes se mostra uma iniciativa arriscada. Em seu dia-a-dia, a chamada “curva de cobertura” dos anunciantes deve ser atingida velozmente, e fazê-lo através de mídias cujos formatos, linguagens e padrões ainda não são familiares é encarado como uma aposta arriscada. A incerteza quanto ao retorno e o conseqüente risco percebido são potencializados pela procura de benefícios característicos de veículos tradicionais em mídias emergentes. A busca por altos índices de cobertura através de veículos cuja oferta principal não se baseia em audiência, mas em atenção, distorce os resultados obtidos pelos anunciantes e interfere diretamente na compreensão correta das dinâmicas que definem seu uso adequado. Conseqüentemente, os anunciantes têm seu aprendizado sobre as melhores práticas referentes às novas mídias comprometido, limitando seu entendimento, as transformando em apostas com alto risco percebido.

Em síntese, considerando os comportamentos descritos acima – como a subutilização das ofertas de mídias emergentes, o uso equivocado ou mesmo o negligenciamento das métricas destes meios e aversão à risco dos entrevistados – forma-se um círculo vicioso: os anunciantes não se beneficiam das métricas entregues pelas novas mídias; o que compromete a captura de seu real valor; o que, por sua vez, dificulta o convencimento da liderança da organização em favor destes canais, o que retarda o crescimento de investimentos nestes veículos; que, conseqüentemente, desestimula o aprendizado e aplicação de métricas adequadas (Figura 21).



**Figura 21 – Ciclo formador de percepções sobre novas mídias. Elaborado pelo autor.**

### 5.1.2 – Dependência de Agências de publicidade e Veículos

Trazendo o foco desta análise para a relação dos anunciantes com seus parceiros, evidencia-se outro comportamento capaz de concentrar investimentos em canais de comunicação tradicionais em detrimento das novas mídias: a dependência que os entrevistados descreveram em relação às suas agências de publicidade e a grandes veículos de massa.

O relacionamento dos anunciantes com as agências de publicidade se mostrou altamente conflituoso, ilustrando um cenário de desconfiança mútua e dependência. Apesar das críticas em relação às deficiências das agências tais como seu desinteresse pelas mídias emergentes, sua falta de comprometimento com os resultados e, principalmente, seu modelo de remuneração; os anunciantes descreveram como necessitam destas empresas para recomendar, definir e, fundamentalmente, avaliar as mídias de suas campanhas publicitárias.

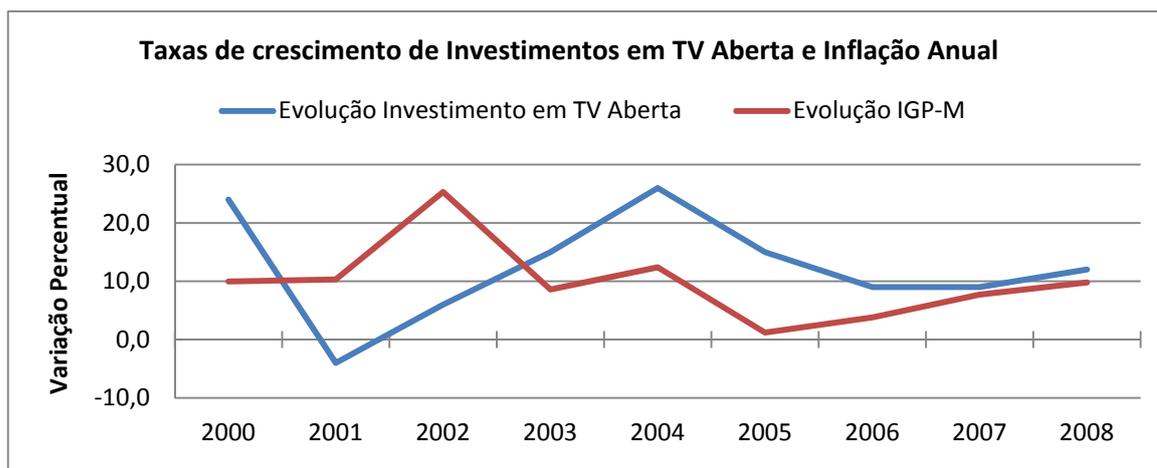
Segundo os entrevistados, usualmente a remuneração das agências de publicidade poderia vir de três origens distintas: os honorários pagos pelo próprio contratante, um comissionamento de 20% sobre o valor total investido em mídia repassado pelos veículos, e,

finalmente, o “BV”; uma bonificação generosa oferecida pelo veículo para as agências de publicidade com maior concentração de investimentos no próprio. De acordo com o cenário descrito nas entrevistas, a prática do “BV” estaria associada a grandes conglomerados detentores dos maiores veículos de massa brasileiros, representando por vezes a maior fonte de receitas das agências de publicidade. À medida que estas agências têm forte influência na definição do *mix* de mídias dos entrevistados, especula-se que as mesmas estariam sujeitas a um conflito de interesses, levantando dúvidas a respeito sobre quem é seu real cliente; o anunciante ou o veículo.

A carência de uma estrutura própria de aferição sobre o desempenho de mídias descrita pela maioria dos anunciantes alimenta os conflitos com as agências de publicidade. Ao renunciar parcela considerável das tarefas de definição, aferição e monitoramento de mídias, os anunciantes perdem informações valiosas que os tornariam capazes de avaliar suas campanhas de forma independente, auxiliando a dirimir potenciais conflitos de interesse originados pelo “BV”. Ademais, a inexistência de tal estrutura de aferição dificulta a implantação de outros modelos de remuneração de agências desejados pelos próprios anunciantes, como o baseado em resultados.

Desta forma, acredita-se que o “BV” oferecido às agências de publicidade por veículos de massa, a grande influência destas agências na recomendação e avaliação das mídias em campanhas publicitárias e a ausência de estruturas próprias dos anunciantes dedicadas à aferição de veículos sejam fatores capazes de estimular a concentração de investimentos nas mídias tradicionais em detrimento das emergentes.

Concomitantemente, a relação entre anunciantes e veículos, especialmente as redes de TV, também se mostrou conflituosa. Embora os entrevistados questionem severamente o constante e agudo aumento dos custos de inserção em mídias tradicionais, argumentando que os mesmos não entregam a audiência de outrora, a hipótese de reduzir os investimentos nestes meios não é posta em prática. De fato, ao se comparar dados relativos à evolução dos investimentos em TV aberta com a inflação registrada no Brasil nos últimos anos, se evidencia a política de preços agressiva praticadas por estes veículos a qual os anunciantes se submetem (Figura 22).



**Figura 22 - Elaborado pelo autor, sobre dados de Meio & Mensagem, 2008 e Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2010**

Realmente, conforme descrito na seção anterior desta pesquisa, a Rede Globo parece ter materializado uma estratégia próxima de um *lock-in* sistêmico, o que facilitaria a implantação de políticas comerciais mais agressivas. Esta empresa poderia ser descrita como uma organização de grande relevância para o ambiente de negócios de diversas indústrias, posto sua inegável influência sobre atores críticos para anunciantes como agências de publicidade, produtores de conteúdo, institutos de pesquisa, instituições governamentais e o próprio público.

Como descrito nos parágrafos anteriores, a influência das mídias tradicionais sobre as agências de publicidade seria concretizada a partir do “BV”, o que, na visão dos entrevistados, estimularia estas empresas a privilegiar o uso de canais como a TV aberta nas campanhas de seus clientes. Ainda na visão dos participantes desta pesquisa, a influência dos veículos tradicionais poderia se estender até os institutos de pesquisa, cuja metodologia de aferição de audiência seria baseada no monitoramento dos programas, excluindo os anúncios. A aprovação recente do Padrão Japonês de Televisão Digital, que permite a transmissão da programação de TV em alta resolução para dispositivos móveis (como celulares) independentemente da rede de operadoras de telefonia, sugere uma considerável influência das redes de TV também sobre a esfera governamental brasileira.

A influência dos veículos de massa sobre os anunciantes pode ser melhor compreendida ao se representar graficamente o ecossistema em que estes *players* estão inseridos. Assumindo as informações coletadas na revisão de literatura e em campo, construiu-se o Ecossistema apresentado na figura 23.

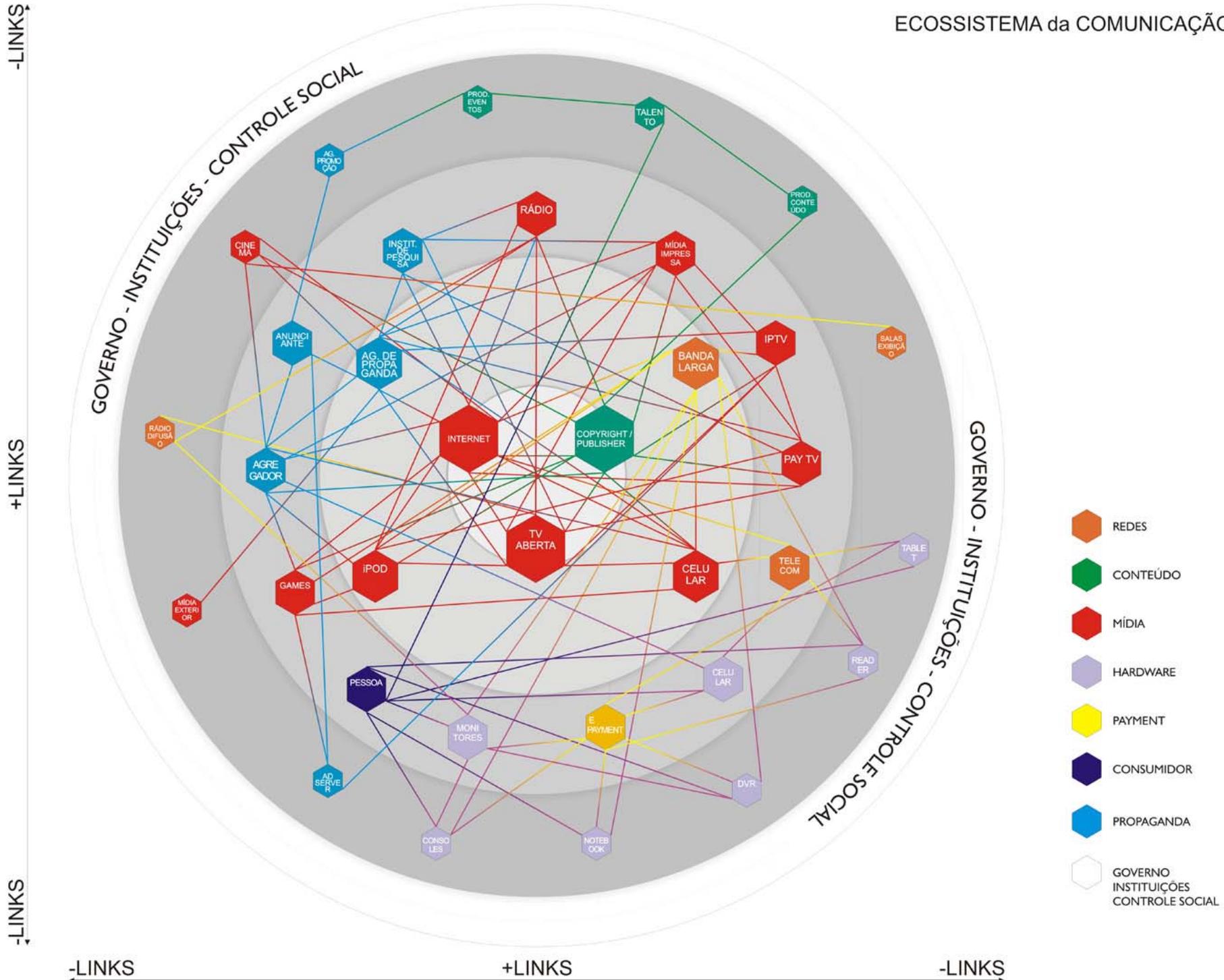


Figura 23 – Ecosistema da Comunicação. Elaborado pelo autor

Deve-se ressaltar que, devido a restrições do escopo desta pesquisa, o gráfico apresentado acima é uma simplificação do ecossistema em estudo. A primeira limitação refere-se à forma como as empresas são retratadas. Na análise de ecossistemas completa, as empresas são assinaladas individualmente, enquanto que no presente estudo as mesmas foram desenhadas como *clusters* organizados segundo suas funções principais. Além disso, optou-se por não demarcar graficamente todos os *links* existentes entre os atores Governo, Instituições e Controle Social e os demais participantes do ecossistema. Acredita-se que estes atores estejam conectados a todos os outros players do ecossistema, de modo que a representação gráfica destes *links* tornaria o desenho por demais carregado e, portanto, ilegível. O desenho acima foi construído representando cada *cluster* como um hexágono posicionado sobre uma série de cinco círculos concêntricos. Nesta representação, quanto maior a área de cada hexágono e sua proximidade com o centro das circunferências maior é o número de *links* do *cluster*.

Isto posto, a figura acima auxilia a compreensão da influência de determinadas empresas ou indústrias sobre as demais. Segundo Iyer et al (2006), a Análise de Ecossistemas procura mapear de forma abrangente as redes compostas por participantes de diversos setores que se influenciam ou possuem relações diretas entre seus negócios, produzindo um quadro amplo da competição e cooperação entre indústrias e identificando focos existentes e potenciais de criação e destruição de valor. Desta forma, este tipo de análise torna-se pertinente para o entendimento da influência das redes de TV sobre o ecossistema em questão. Para executar a análise, serão utilizadas métricas propostas por Iyer et al (2006), como o grau de interligação, o grau médio de parcerias e a densidade de rede.

O grau de interligação refere-se ao número de links de determinado participante de um ecossistema. Quanto maior o grau de interligação, maior a influência deste participante sobre os outros. O grau médio de parcerias indica o quanto um parceiro de uma firma está ligado a terceiros. Um valor alto descreve uma empresa que possui laços indiretos com um grande número de participantes, proporcionando acesso a recursos, experiência e conhecimento. A densidade de rede avalia o grau de coesão entre as firmas de um ecossistema, variando entre 0 e 1. Este indicador aponta a relação entre o número de *links* existentes e o número de *links* potenciais, sinalizando o quanto as firmas contidas num ecossistema cultivam relacionamentos entre si. A densidade de rede pode também sugerir o quanto a influência e o poder no ecossistema estão equilibrados entre seus participantes. Valores baixos refletiriam

alta concentração de forças em poucos *hubs* e valores próximos a 1 denotariam um maior equilíbrio entre os *players*.

Verificando a figura, foram encontrados 103 *links* estabelecidos entre 65 participantes, de onde se estima um total de 561 *links* possíveis e uma densidade de rede equivalente a 0.18. Conforme descrito por Iyer et al (2006), uma baixa densidade de rede sinaliza a existência de um ecossistema desequilibrado, com poucos participantes exercendo grande influência sobre os demais. De fato, a figura 23 apresenta três *clusters*, Redes de TV Aberta, Internet e *Publishers*, que, em conjunto, detêm praticamente metade de todos os *links* existentes; o que os alça a condição de *hubs* do ecossistema.

Observando os três *hubs* isoladamente, percebe-se um equilíbrio na influência exercida por Redes de TV aberta, *Publishers* e Internet, cada qual com um grau de interligação de 12, 13 e 14 *links*, respectivamente. Analisando o Grau Médio de Parceria destes participantes, uma nova situação de equilíbrio foi verificada, com as Redes de TV apresentando um índice de 8.3, contra 8 da Internet e 7 de *Publishers*. Esta aparente igualdade de forças poderia sugerir mais alternativas de mídia e conteúdo para os anunciantes, que contariam com maior capacidade de negociação para forçar uma queda nos custos de inserção das redes de TV, grande fator de reclamação por parte dos entrevistados. Ainda assim, o discurso dos entrevistados demonstra uma percepção de baixo poder de barganha junto às redes de TV, o que sinaliza como na prática este *hub* se mostra ainda mais influente do que os demais. Alguns fatores podem auxiliar a compreensão deste fenômeno.

Os próprios anunciantes, auto-descritos como “reféns” da Rede Globo, alimentam esta relação de dependência dos veículos de massa ao traduzir muitas de suas metas de campanhas publicitárias em números de cobertura, oferta típica de mídias tradicionais e, em especial, de redes de TV. Conseqüentemente, mesmo com a presença de *hubs* potencialmente tão influentes quanto as Redes de TV, como Internet e *Publishers*, oferecendo canais alternativos de contato com os consumidores, a inaptidão dos anunciantes em trabalhar com métricas diferentes das medidas de audiência limita sua capacidade de identificar oportunidades em sua periferia. Conforme exposto anteriormente, a aversão ao risco e a resistência em adotar métricas de atenção restringe a utilização da internet e todos os seus formatos (como *blogs*, redes sociais, *games*) e a publicação de conteúdo próprio (conforme sugerido por Donaton, 2004). Ambas poderiam reduzir a dependência dos anunciantes em relação a empresas

influentes como a Rede Globo ou, ao menos, equilibrar negociações para reduzir custos de inserção.

Além disso, o equilíbrio aparente entre os *hubs* Redes de TV, *Publishers* e Internet deve ser analisado considerando a elevada verticalização dos grandes grupos de comunicação brasileiros. Corporações como o Grupo Abril e as Organizações Globo têm empresas dedicadas a diversos tipos de mídia, percorrendo desde a produção de conteúdo até a entrega de seus programas por *broadcast* ou pela internet. TV Globo, Revista Veja, MTV Brasil, NET, Jornal O Globo, TVA, Globo.com e UOL são exemplos de como esses grupos permeiam o ecossistema das mídias e publicidade brasileiro. Utilizando o *pageview* como métrica, UOL e Globo.com foram posicionados respectivamente como quarto e sexto colocados no *ranking* dos maiores *sites* da internet brasileira, ou como primeiro e terceiro desconsiderando mecanismos de buscas e redes sociais<sup>36</sup>. De fato, observando a sólida presença que grandes grupos de mídia possuem nos *hubs*, admite-se que estas corporações contam com cerca de 40% dos *links* existentes em seu ecossistema, denotando considerável influência sobre os outros participantes (Figura 24).

---

<sup>36</sup> Fonte: IBOPE Nielsen, disponível em [http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&nome=h\\_ome\\_materia&db=caldb&docid=E37C727B59300DFE83257639004D478C](http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&nome=h_ome_materia&db=caldb&docid=E37C727B59300DFE83257639004D478C), consultado em 26/04/2010.

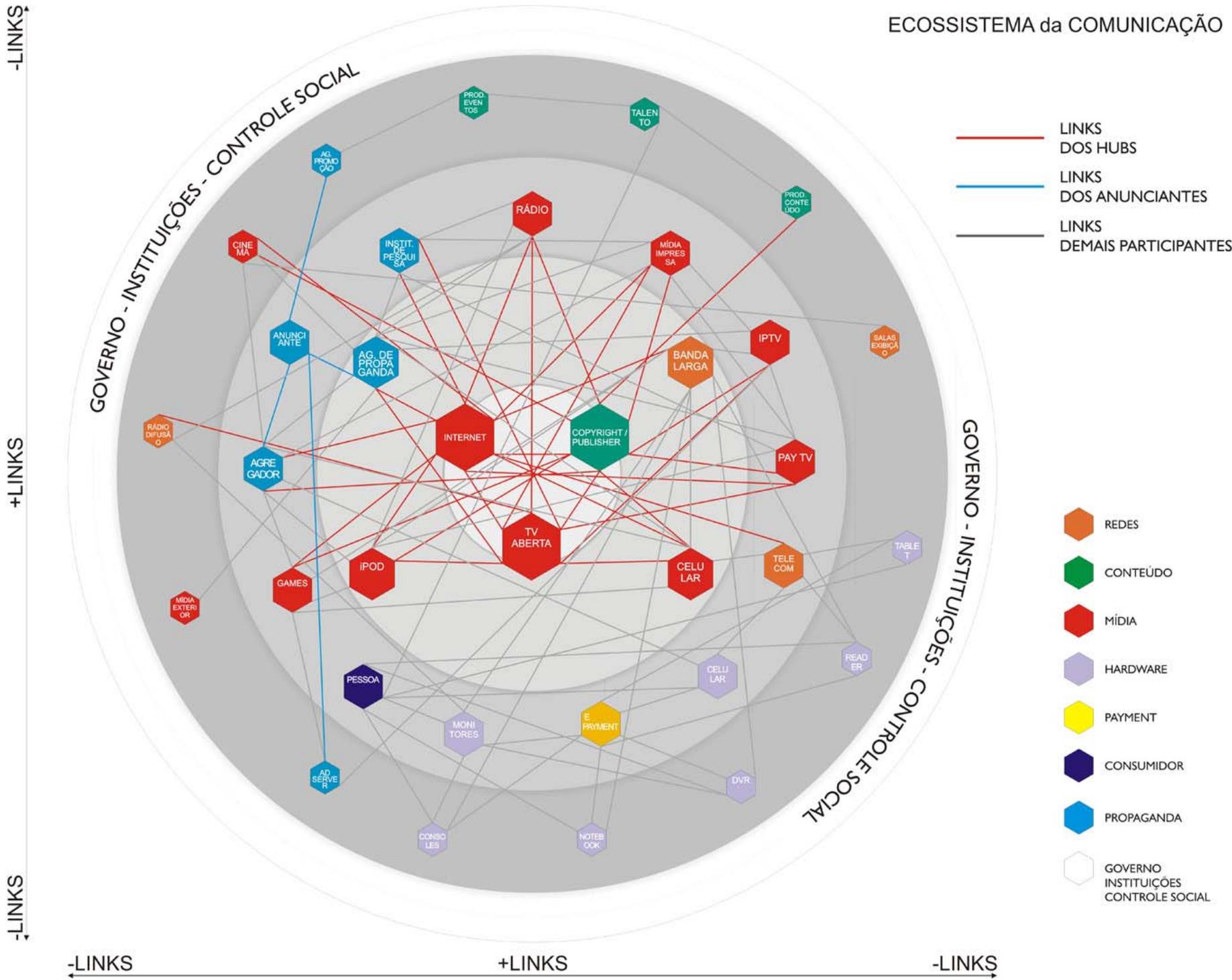


Figura 24 - Ecosistema com links de anunciantes e hubs destacados. Elaborado pelo autor.

Estes números refletem a importância que organizações tradicionalmente associadas a veículos de massa conquistaram nas mídias digitais. Tal como a aquisição de uma Opção Real Estratégica (DAY, SCHOEMAKER, & GUNTHER, 2000), acredita-se que corporações como as Organizações Globo, cientes das mudanças em seu ambiente, onde qualquer pessoa pode ter seu próprio veículo de comunicação para atrair seguidores e oferecer espaço publicitário, venham gradativamente modificando sua oferta para os anunciantes, investindo cada vez mais na distribuição de seu conteúdo nos novos canais digitais. Assim, enquanto os entrevistados se mostraram inaptos a buscar alternativas aos altos custos de inserção e queda de audiência de mídias tradicionais, os próprios grupos de comunicação oferecem “pacotes” em que a maioria das inserções de anúncios é dirigida para os seus veículos de massa e o restante é direcionado para as novas mídias. Desta forma, corporações como as Organizações Globo guiariam à sua conveniência os anunciantes no processo gradativo de migração de investimentos de mídias tradicionais para emergentes; o que reduziria o risco de perda de clientes para canais digitais concorrentes e manteria sua força e relevância no ecossistema como um todo.

Portanto, ao considerar a influência que estes Grupos de Comunicação têm em diversos *clusters* relevantes do ecossistema da comunicação, o desequilíbrio de forças entre os anunciantes e instituições como o Grupo Abril e as Organizações Globo se torna evidente. A combinação da necessidade dos entrevistados de trabalhar segundo métricas de audiência com a forte presença destas corporações em mídias emergentes e tradicionais favorece a prática de políticas de preço agressivas, posto que, de um jeito ou de outro, os investimentos dos anunciantes será direcionado a estes Grupos de Comunicação. De fato, considerando a influência identificada não apenas sobre as mídias, mas também sobre outros *players* como agências de publicidade, institutos de pesquisa e *Publishers*, acredita-se que estas corporações podem interferir indiretamente na definição do *mix* de mídias dos anunciantes, estimulando a concentração de investimentos nos veículos tradicionais.

### 5.1.3 – Processos Estratégicos

A análise das entrevistas também sugere que a forma com que as empresas desenvolvem seus processos estratégicos pode influir na maneira com a qual investimentos em publicidade são distribuídos entre mídias tradicionais e emergentes. Conquanto esta

pesquisa não tenha a pretensão de categorizar as empresas abordadas como inovadoras ou orientadas ao cliente ou ainda detentoras de visão periférica, admite-se que os depoimentos registrados contenham indícios sobre o grau de amadurecimento dos anunciantes pesquisados em relação a estas competências. Sendo assim, ainda que a maioria dos entrevistados tenha demonstrado dificuldades relativas à sua gestão de relacionamento com clientes e à compreensão das diferenças entre investimentos em inovação e investimentos em infraestrutura, houve excessões.

Notadamente, uma montadora de automóveis se destacou pelas iniciativas descritas sobre seu relacionamento com clientes, cuja gestão implica o levantamento das ligações do seu consumidor não apenas com sua marca e seus produtos, mas também com marcas de outras indústrias em situações variadas. Ao descrever suas ofertas, esta mesma empresa trouxe exemplos cujos benefícios são claramente focados nas necessidades do consumidor final, como o único motor *tetrafuel* presente no mercado brasileiro, o patrocínio de sistemas de navegação GPS desenvolvido por um sistema de buscas *on-line*; bem como uma iniciativa inédita de projeto de automóvel utilizando princípios de *crowdsourcing*. Admite-se que, ao longo da pesquisa, esta empresa tenha apontado uma grande familiaridade com o uso de mídias como *games* e celulares, fazendo uso de métricas específicas de atenção em suas ações baseadas em mídias emergentes, como o CPA. Ademais, dentre os poucos entrevistados que declararam como distribuem sua verba entre meios tradicionais e emergentes, este anunciante se destacou destinando 15% de seus investimentos às novas mídias, enquanto os demais usualmente declararam direcionar até 5% dos recursos disponíveis.

Cumpram-se também os projetos de outro anunciante entrevistado; uma das maiores editoras do Brasil. Sua proposta é ser um dos primeiros do mercado nacional a oferecer impressão de livros sob demanda e ser o pioneiro no sistema de *self-publisher*. A impressão sob demanda facilitaria o acesso do público a livros raros e a autores “de nicho” a um custo competitivo quando comparados a “sebos” e afins. Já o conceito de *self-publisher* tem como propósito transformar indivíduos comuns em escritores capazes de distribuir seus livros em grandes redes de varejo. Desta forma, é oferecido todo um ferramental para estimular que os leitores se tornem também produtores de conteúdo, o qual seria comercializado sob a chancela do anunciante em questão através de seus canais de distribuição e de seus parceiros. Admite-se que esta iniciativa denote uma organização com

indícios de orientação ao cliente, considerando o esforço da empresa em estabelecer uma oferta de produtos e serviços centrados na economia de seu consumidor. Concomitantemente, o entrevistado foi um dos anunciantes que descreveram um uso assíduo de mídias emergentes tais como *banners*, *search advertising* e *blogs*; relegando mídias tradicionais a um uso esporádico.

Acredita-se que os exemplos acima sugerem que competências tais como a orientação ao cliente, a visão periférica e a capacidade de inovar estejam possivelmente relacionadas à maior utilização de mídias emergentes. Desta forma, ainda que não seja pretensão desta pesquisa estabelecer em definitivo relações causais entre processo estratégico e composição do *mix* de mídias, especula-se que organizações mais sensíveis às necessidades de seus clientes teriam maior predisposição a investir em novas mídias.

Assim, de acordo com a revisão de literatura e com os depoimentos coletados junto aos entrevistados, a pesquisa encontrou indícios de uma possível relação entre o uso de mídias e o posicionamento estratégico de um anunciante. Hax & Wilde (1999) apontaram como uma empresa poderia ir além da simples diferenciação ou do melhor produto para transitar entre três posicionamentos estratégicos distintos, *Best Product*, *Total Customer Solution* e *System Lock-in*; o chamado Modelo Delta. Utilizando este modelo como referência, admite-se que empresas cuja estratégia se aproxima de um *Total Customer Solution* tenderiam a ser mais familiarizadas com o uso de mídias emergentes. A relação entre o uso de mídias e estratégia semelhante ao *System Lock-in* não pode ser estudada, posto que nenhum anunciante demonstrou indícios de operar neste posicionamento.

No que se refere aos processos internos das empresas abordadas por esta pesquisa, foi evidenciado uma possível relação entre a internalização dos procedimentos de criação publicitária e monitoramento de veículos com maior familiaridade com novas mídias. De fato, quando comparados com os depoimentos de outros entrevistados, os anunciantes que detêm em seus quadros uma estrutura completa de agência de publicidade (a chamada *house*) ou profissionais de mídia dedicados ao monitoramento de veículos demonstraram uma maior utilização das métricas e benefícios característicos das mídias emergentes.

Deve-se ressaltar, no entanto, que as relações entre processos internos, posicionamento estratégico e uso de mídias foram verificadas segundo o caráter exploratório deste estudo, necessitando, portanto, de pesquisas futuras para serem validadas apropriadamente. Para tanto, uma proposta de modelo para estudos futuros será apresentado a seguir.

## **5.2 – Proposta de Modelo para Pesquisas Futuras**

A partir dos resultados encontrados ao longo deste estudo, propõe-se um modelo preliminar para o direcionamento de pesquisas futuras vinculadas ao tema abordado nesta dissertação (Figura 25).

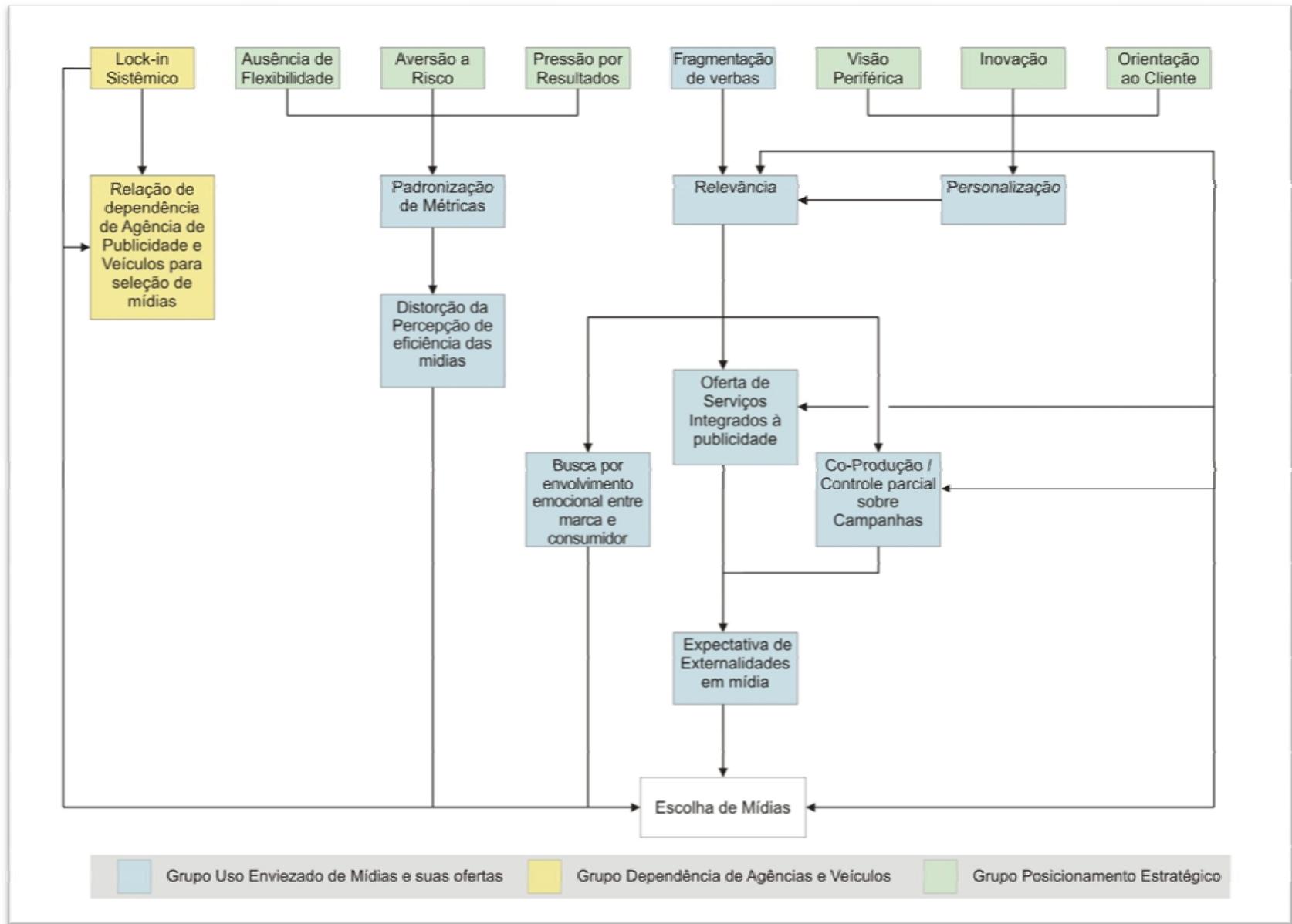


Figura 25 - Modelo para Pesquisas Futuras - Elaborado pelo Autor

As dimensões e relações sugeridas no modelo são reflexo do referencial teórico estudado e dos resultados obtidos através desta pesquisa exploratória. A partir deste modelo teórico, a pesquisa supõe as seguintes proposições, cuja validade deve ser verificada em estudos futuros:

- O Lock-in Sistêmico no ecossistema da comunicação influencia a Escolha de Mídias
- O Lock-in Sistêmico no ecossistema da comunicação influencia o Relacionamento entre Anunciantes e Agências de Publicidade e Veículos
- O Relacionamento entre Anunciantes e Agências de Publicidade e Veículos influencia a Escolha de Mídias
- A Ausência de Flexibilidade influencia a Padronização de Métricas
- A Aversão a Risco influencia a Padronização de Métricas
- A Pressão por Resultados influencia a Padronização de Métricas
- A Padronização de Métricas influencia a Percepção de Eficiência das Mídias
- A Percepção de Eficiência das Mídias influencia a Escolha de Mídias
- A Fragmentação de Verbas influencia a Relevância
- A Visão Periférica influencia a Relevância
- A Visão Periférica influencia a Personalização
- A Visão Periférica influencia a Oferta de Serviços Integrados na Publicidade
- A Visão Periférica influencia o Controle Sobre Campanhas
- A Visão Periférica influencia a Escolha de Mídias
- A Inovação influencia a Relevância
- A Inovação influencia a Personalização
- A Inovação influencia a Oferta de Serviços Integrados na Publicidade
- A Inovação influencia o Controle Sobre Campanhas
- A Inovação influencia a Escolha de Mídias
- A Orientação ao Cliente influencia a Relevância
- A Orientação ao Cliente influencia a Personalização
- A Orientação ao Cliente influencia a Oferta de Serviços Integrados na Publicidade
- A Orientação ao Cliente influencia o Controle Sobre Campanhas
- A Orientação ao Cliente influencia a Escolha de Mídias
- A Personalização influencia a Relevância
- A Relevância influencia o Envolvimento

- A Relevância influencia a Integração de Serviços na Publicidade
- A Relevância influencia o Controle Sobre Campanhas
- A Integração de Serviços na Publicidade influencia “Externalidades” em mídia
- O Controle Sobre Campanhas influencia “Externalidades” em mídia
- “Externalidades” em mídia influencia a Escolha de Mídia
- O Envolvimento influencia a Escolha de Mídias

### 5.3 – Síntese

Por fim, sintetizando alguns fatores acima descritos capazes de influenciar a distribuição de investimentos entre mídias emergentes e tradicionais, tais como a dependência de agências de publicidade e veículos de massa, a má utilização dos benefícios e métricas oferecidas pelas novas mídias e a própria cultura organizacional habituada a trabalhar apenas sobre números de audiência e cobertura, admite-se que os anunciantes brasileiros ainda definam suas campanhas publicitárias sob uma forte carga dos princípios de repetição constante defendidos por Rosser Reeves. De acordo com Rothenberg (2005), no início do século passado a busca por um embasamento técnico para a publicidade propiciou o surgimento de visões de negócio complementares como a *Unique Selling Proposition*, de Reeves, e o *Scientific Advertising*, de Claude Hopkins. Enquanto a USP de Reeves pregava que a publicidade bem feita deveria ser baseada na divulgação incessante de um mesmo benefício do produto para o maior número possível de pessoas, a obra de Hopkins, publicada em 1923, defendia que a criação e o aperfeiçoamento de mecanismos de aferição de resultados eram fundamentais para o desenvolvimento da publicidade. A dificuldade evidenciada pela grande maioria dos entrevistados em avaliar a performance de suas mídias e campanhas publicitárias e, simultaneamente, a insistência em apoiar muitas de suas decisões de investimentos sobre métricas reconhecidamente questionáveis, tais como audiência e cobertura, indicam que as idéias de Hopkins ainda não foram concretizadas em sua plenitude.

De fato, ainda que a grande maioria dos entrevistados tenha demonstrado entusiasmo com supostos ganhos de eficiência obtidos pela publicidade a partir da chegada das novas mídias, houve praticamente consenso sobre a necessidade constante de verbas cada vez maiores para ao menos manter a performance de suas campanhas. Segundo os próprios

anunciantes, o propósito de receber mais verbas seria diversificar o *mix* de mídias e intensificar o número de inserções de seus anúncios, a fim de aumentar a probabilidade de contato com um consumidor cada vez mais multitarefa e intolerante à publicidade. Desta forma, 87 anos depois da publicação de *Scientific Advertising*, a despeito de todo o monitoramento e precisão oferecidos pelas novas mídias, admite-se que a atitude dos entrevistados em relação ao seu investimento em mídias esteja mais alinhada com a repetição da *Unique Selling Proposition* do que com a busca por eficiência do *Scientific Advertising*.

## 5.4 – Cenários

Combinando o observado junto aos entrevistados com os ensinamentos obtidos na revisão de literatura, torna-se possível e pertinente a elaboração de cenários futuros para a publicidade. Um dos grandes benefícios do Planejamento de Cenários consiste na redução de uma quantidade infinita de possibilidades futuras para um número finito de cenários vindouros (SCHOEMAKER, 1995). Esta redução de “futuros” alternativos é viabilizada pela identificação criteriosa de tendências (fatores tomados como certos no futuro) e incertezas críticas no ambiente de negócios de uma organização. Ao considerar apenas tendências e incertezas fundamentais, uma quantidade limitada de cenários possíveis é concebida, simplificando análises e decisões dos gestores. Conseqüentemente, ferramentas como a Análise de Cenários permitem que empresas percebam de forma precoce as competências necessárias para se manterem competitivas em diversos cenários possíveis, incrementando sua flexibilidade ao mesmo tempo que reduzem a influência de palpites infundados em sua gestão.

Alinhados com a visão de Schoemaker (1995), os conceitos de *Early Warning* (GARVIN & LEVESQUE, 2005) e Opções Reais Estratégicas (DAY, SCHOEMAKER, & GUNTHER, 2000) contribuem significativamente para a análise de cenários futuros. *Early Warnings* seriam eventos que se vierem a ocorrer indicariam determinado cenário vislumbrado e desenvolvido pelo gestor. Desta forma, na eventualidade de um *early warning* acontecer de fato, o gestor poderia interpretar o ocorrido como um indício de que o respectivo cenário futuro vinculado estaria se tornando real. Ao contar com *early warnings*, a empresa poderia melhorar sensivelmente sua velocidade de resposta às mudanças em seu ambiente. Também

com o intuito de incrementar a flexibilidade de uma organização frente às incertezas que a cercam, Day, Schoemaker e Gunther (2000) apresentaram o conceito de Opção Real Estratégica. De forma semelhante aos conceitos que regem as Opções Reais do mercado financeiro, ao adquirir uma Opção Real Estratégica uma empresa estaria comprando o direito de usar uma tecnologia no futuro, sem tornar isso um dever. Na prática, a compra de uma Opção Real Estratégica seria realizada através do desenvolvimento piloto ou aquisição de licença (exclusiva ou não) de uso de uma inovação, de maneira a torná-la familiar à organização, sem, no entanto, gerar uma obrigatoriedade de preservar o apoio à tecnologia ou mesmo utilizá-la. Ao investir em Opções Reais Estratégicas, uma organização adquire a possibilidade de acionar tecnologias estratégicas de forma relativamente rápida e econômica de acordo com o futuro deflagrado, preservando sua flexibilidade em múltiplos cenários.

#### 5.4.1 - Tendências

Para iniciar a composição de cenários para a publicidade brasileira, serão enumeradas, a partir dos dados obtidos no campo e da revisão de literatura deste estudo, tendências que influenciarão fortemente o desenvolvimento do seu ambiente de negócios. Em seguida, serão apresentadas incertezas críticas que podem criar novos desafios e oportunidades para os anunciantes num futuro próximo. Finalmente, as tendências e incertezas selecionadas serão combinadas para a elaboração e posterior análise de quatro cenários vindouros possíveis e prováveis para a publicidade.

A pesquisa identificou as seguintes tendências para os próximos 10 anos, descritas nos parágrafos a seguir:

- Convergência
- Ubiquidade de Conexões de Rede
- Proliferação do Conteúdo
- Fortalecimento do Consumidor
- Interatividade
- Mídia no Conteúdo
- Fragmentação da Audiência

## *Convergência*

Friedman (2006) identificou na sociedade contemporânea forças responsáveis pelo fenômeno da tripla convergência, em que fluxos de trabalho, valores e consumo convergem segundo padrões internacionais. Do ponto de vista tecnológico, é latente a proliferação de dispositivos convergentes, nos quais é possível desempenhar diversas funções antes executadas por aparelhos distintos. Consoles de *games* exibem filmes de alta definição, enquanto celulares produzem filmes em alta definição e se tornam o principal canal de acesso à internet. Finalmente, conforme descrito por Bradley & Bartlett (2006), desafios operacionais e financeiros vêm estimulando uma onda de fusões e aquisições entre empresas, apontando que a convergência também é uma realidade no âmbito corporativo.

## *Ubiquidade de Conexões de Rede*

Segundo o Comitê Gestor da Internet no Brasil (2008), o telefone celular já é a terceira mídia mais presente nos lares brasileiros, perdendo apenas para a televisão e para o rádio. De fato, a popularização de dispositivos digitais móveis com acesso à internet é um fenômeno recente e sem volta. Igualmente, de acordo com a consultoria IDC, o mercado brasileiro de *notebooks* cresceu mais de 100% em 2008<sup>37</sup>, evidenciando a preferência dos consumidores por aparelhos portáteis. Simultaneamente, a disseminação de redes Wifi e 3G torna o acesso sem fio à internet algo cada vez mais corriqueiro. Desta forma, admite-se que a possibilidade de acesso em alta velocidade a dados e informações hospedados na internet será algo ubíquo, fato potencializado pela ascensão de novas tecnologias como redes 4G (LTE – Long Term Evolution) e, talvez, WiMAX.

## *Proliferação do Conteúdo*

O aprimoramento das interfaces entre homem e máquina e a popularização dos PC's tornaram o uso de *softwares* de edição de textos, áudio e vídeo algo acessível para parte considerável da população. Como consequência, o público vem assumindo uma postura mais ativa na forma com que se consome conteúdo, transformando *hits* consagrados de grandes estúdios e gravadoras em versões próprias criadas, editadas, distribuídas e avaliadas de forma

---

<sup>37</sup> Disponível em [http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2009&id\\_release=1507](http://www.idclatin.com/news.asp?ctr=bra&year=2009&id_release=1507) . Consultado em 30/4/2010.

colaborativa (MALONE, LAUBACHER, & DELLAROCAS, 2009). Com efeito, as mesmas tecnologias que permitem que o usuário comum modifique um *hit* de terceiros o habilita a conceber criações inéditas, fazendo de um consumidor também um produtor de conteúdo, figura batizada de *Prosumer*. Num ambiente onde todos os consumidores podem interagir entre si para produzir suas canções, filmes ou mesmo jogos, admite-se que a oferta de conteúdo irá crescer geometricamente.

### *Fortalecimento do Consumidor*

O surgimento das novas mídias digitais não apenas tirou o controle da programação dos produtores de conteúdo tradicionais para os consumidores, como também promoveu uma facilidade de acesso a informações sobre produtos e serviços sem precedentes (ANDERSON, 2006). Hoje, um consumidor pode obter informações atualizadas e detalhadas sobre os produtos de sua preferência não apenas nos sites dos anunciantes, como também em *blogs*, *podcasts* e redes sociais frequentados por seus pares. Desta forma, cria-se um fluxo de informações sobre marcas e ofertas (predominantemente) imparciais entre os consumidores, municiando o potencial comprador com opiniões, críticas e experiências que o auxiliam na decisão de qual produto ou serviço adquirir. Como resultado, surge a figura de um consumidor dotado de uma visão crítica e lúcida sobre as ofertas do mercado, fortalecido perante os anunciantes.

### *Mídia no Conteúdo*

O fortalecimento do consumidor tem entre seus reflexos uma crescente intolerância aos anúncios veiculados nas mídias (COURT, GORDON, & PERREY, 2005). Para sensibilizar um comprador com grande senso crítico em relação às ofertas e à publicidade dos anunciantes, as empresas devem migrar sua comunicação de um modelo baseado na intromissão para um fundamentado no convite. Para tanto, muitos anunciantes vêm gradativamente adotando uma proposta de integração de seus anúncios às ofertas de conteúdo. Desta forma, a interrupção de programas tão criticada pelos consumidores é substituída pela exibição coerente de marcas dentro dos próprios programas. Como resultado, a atenção do consumidor dedicada ao conteúdo de sua preferência é compartilhada com a marca do anunciante, que deixa de ser observado como um “invasor” na sala de estar para se tornar um convidado (DONATON, 2004).

## *Interatividade*

Mais do que assistir, o público espera poder interagir em algum nível com o conteúdo das mídias. Desde exemplos simples, como *hyperlinks*, até modalidades mais sofisticadas, como interfaces hápticas ou até tecnologias de realidade aumentada (onde objetos físicos ganham atributos virtuais exibidos na tela de um computador), a interatividade cada vez mais caminha para se tornar um elemento de paridade, deixando de ser observado como um elemento de diferenciação entre ofertas de conteúdo.

## *Fragmentação da Audiência e das Verbas*

A atenção do público é um recurso escasso e, portanto, valioso. Disputada dia-a-dia por mídias, agências de publicidade e anunciantes, esta atenção tende a ser cada vez mais diluída como consequência do surgimento de novos pontos de contato entre marcas e o consumidor final. O que antes era partilhado apenas por jornais, revistas, *outdoors* e jornais, agora tem que ser distribuído também por *sites*, *games*, *podcasts*, *blogs* e telefones celulares. A história mostra que o surgimento de uma nova mídia não significa o fim de outra, como provou o cinema com a chegada da TV. Assim, a proliferação de mídias faz com que a fragmentação da atenção dos consumidores e das verbas dos anunciantes seja uma realidade mais próxima a cada dia.

### **5.4.2 - Incertezas**

Prosseguindo a preparação dos subsídios necessários para a análise de cenários, foram destacadas as seguintes incertezas críticas para a publicidade brasileira considerando os próximos 10 anos, descritas em detalhes nos parágrafos seguintes:

- Controle da Privacidade
- Ambiente Regulatório
- Modelo de cobrança por tráfego de dados (*flat-fee* ou *pay per use*)
- *Broadband* ou *Broadcast*
- Controle sobre Propriedade Intelectual

## *Controle da Privacidade*

O advento das mídias digitais trouxe uma capacidade de rastreamento, acúmulo e processamento de informações de consumidores sem precedentes. Aquisições de empresas especializadas em publicidade digital móvel e personalizada como AdMob e Quattro Wireless (por Google e Apple, respectivamente) sinalizam como este negócio se tornou estratégico. Discorrendo sobre os desafios inerentes ao uso de celulares para veicular anúncios personalizados, Rimkus (2000, apud BRUNER II & KUMAR, 2007) descreveu o “*location paradox*”, comportamento em que usuários querem preservar sua privacidade e anonimato ao mesmo tempo que desejam receber informações contextualizadas segundo sua localização geográfica e preferências de consumo. McCreary (2008) argumenta que, embora o caráter exibicionista da sociedade contemporânea alimente mídias como redes sociais, seus usuários não consideram os dados pessoais publicados nestes ambientes disponíveis para o uso de anunciantes. A visão destes autores aponta como a definição sobre o que é público e privado se tornou um fator crítico para o futuro da publicidade. De fato, organizações líderes no ambiente de negócios da publicidade tem todo o seu modelo de negócios sustentado pelo princípio da troca de dados pessoais (como *emails*, palavras usadas em ferramentas de busca, localização geográfica ou mesmo o conteúdo de um PC) por anúncios personalizados. Embora ofertas como o Gmail pareçam gratuitas para o usuário final, sua utilização é financiada por anunciantes que inserem seus comerciais de acordo com as informações pessoais capturadas, consolidando um modelo de subsídio cruzado que oferece serviços tendo como contra-partida a atenção. Neste sentido, o comportamento do consumidor relativo ao controle de sua privacidade pode estimular este modelo ou enfraquecê-lo, potencialmente influenciando também o ritmo de adoção das mídias emergentes por usuários e anunciantes. Um consumidor mais sensível à preservação de sua privacidade poderia abrir mão de mensagens personalizadas, estimulando o uso de mídias tradicionais ou forçando mídias digitais a distribuir conteúdo e anúncios de forma massificada, à semelhança das redes de TV e jornais atuais.

## *Ambiente Regulatório*

Ao contrário de meios tradicionais como rádio e revistas, a internet não dispõe de regras amplamente difundidas sobre o conteúdo e sobre a publicidade por ela veiculados. Por ser um veículo relativamente novo, a internet ainda carece de uma regulamentação clara.

Além disso, a capilaridade da Grande Rede, que separa usuários, indexadores, ferramentas de busca e servidores de hospedagem em países diferentes com legislações distintas, torna o *enforcement* de eventuais leis e restrições algo complexo e difuso, o que é verificado em diversos episódios sucedidos no cotidiano. Se a indústria fonográfica sofre até hoje com tentativas inócuas de controlar o tráfego de suas propriedades por redes P2P, a rigidez da censura chinesa sobre a internet sugere que este veículo pode, eventualmente, se tornar um meio mais controlado, rígido e regulamentado. Como resultado, a publicidade on-line poderia perder grande parte de sua versatilidade e velocidade, por observar procedimentos e padrões hoje inexistentes.

A incerteza do Ambiente Regulatório sobre a publicidade deve-se, também, ao crescimento de restrições sobre o conteúdo dos anúncios. A fim de respeitar consumidores em relação à preservação de sua educação, saúde, credo e sexualidade, muitas limitações têm sido impostas sobre os conceitos e enredos retratados nos comerciais. Hoje, existem diversas restrições impostas que afetam indústrias como de bebidas alcóolicas e de tabaco, e o alastramento de controles semelhantes para outros mercados é uma incógnita.

Motivo de discórdia entre anunciantes, agências de publicidade e veículos, o “BV” também reforça o ambiente regulatório como uma incerteza. Atualmente, o “BV” é descrito como um acordo velado entre agências e veículos, desprovido de uma sustentação clara e amplamente reconhecida do ponto de vista legal. Projetos de lei transitam no Congresso Nacional com a proposta de institucionalizar o “BV”, o que não seria de interesse dos anunciantes.

Finalmente, a integração entre conteúdo de entretenimento e publicidade também não possui legislação própria. Devido à sua natureza híbrida, esta modalidade de comunicação ainda levanta muitos questionamentos sobre seu uso ético e correto.

### *Modelo de Cobrança por Tráfego de Dados*

Provedores de acesso à internet, em sua maioria, cobram uma taxa fixa que permite o download sem limites de conteúdo. Contudo, a incapacidade da infra-estrutura de rede brasileira de acompanhar a crescente demanda por tráfego de dados (materializada na popularização de hábitos tais como “baixar” músicas, *games* e filmes compostos por vezes de

*gigabytes* de dados) vêm estimulando mudanças neste modelo de cobrança; o transformando numa incerteza. A fim de frear a demanda por banda e aumentar sua rentabilidade, alguns provedores vêm adotando a prática de esporadicamente limitar a velocidade de acesso dos chamados *heavy-users*, cobrando taxas extras para a aquisição de pacotes adicionais de *megabytes*.

Deve-se observar, também, que enquanto os recursos computacionais tendem a ser cada vez mais abundantes (MOORE, 1965), a energia que os sustenta é um recurso escasso e, portanto, caro. Conforme a demanda por entretenimento digital interativo cresce, maior é a necessidade de *data-centers* gigantescos que, por sua vez, precisam de mais energia para operar e, principalmente, para serem resfriados. O aumento do custo da energia poderia, portanto, estimular também uma mudança no modelo de cobrança por tráfego de dados.

A migração de um modelo *flat-fee* para *pay per use* teria impacto direto na publicidade digital. A cobrança por *megabyte* transferido para o acesso à internet via telefone celular é um dos grandes empecilhos para a utilização desta mídia como plataforma de campanhas publicitárias. Imagens, filmes, *games* e sons que podem constituir um anúncio consomem banda e, por conseguinte, geram um custo adicional para o consumidor final ou para o anunciante. A adoção de um modelo *pay per use* por provedores de internet levaria estas limitações para a internet de forma mais ampla, desencorajando anunciantes a utilizá-la como parte de suas campanhas.

Algumas empresas, cujo modelo de negócio depende fundamentalmente do trânsito livre de dados pela internet, perceberam como a incerteza sobre o modelo de cobrança por tráfego de dados interfere em sua operação. Organizações como a Google, dependente da troca freqüente de informações por anúncios personalizados, vêm investindo fortemente no aperfeiçoamento de infra-estrutura de redes e na criação de tecnologias para geração de energia barata<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> De acordo com o The New York Times, IDG e Gizmodo. Disponível em <http://www.nytimes.com/2007/11/28/technology/28google.html>  
<http://gizmodo.com/5442327/google-forms-energy-subsiary-and-requests-to-buy-and-sell-power-on-the-open-market>  
<http://idgnow.uol.com.br/telecom/2007/09/25/idgnoticia.2007-09-25.5197756031/>  
consultado em 5/3/2010.

## *Controle sobre Propriedade Intelectual*

Fenômenos como ascensão das redes P2P indicam como as mídias digitais facilitam a troca de conteúdo entre usuários, fragilizando o modelo de negócios de produtores de conteúdo incumbentes, tais como gravadoras, estúdios de cinema e produtoras de *games*. Embora iniciativas como o iTunes tenha comprovado que é possível prosperar com a venda de conteúdo na internet, ainda são freqüentes notícias sobre usuários comuns retratados como alvo de processos de entidades como a RIAA (*Recording Industry Association of America*). Ainda que *sites* populares de compartilhamento de conteúdo, como o *Pirate Bay*, sejam fechados, o *download* ilegal de músicas permanece massificado, alcançando 95% das canções baixadas pela internet em 2008<sup>39</sup>. Desta forma, há uma forte incerteza sobre a capacidade de produtores de conteúdo resguardarem suas propriedades intelectuais num ambiente onde cada usuário pode compartilhar facilmente suas aquisições de forma praticamente anônima.

Na eventualidade do Controle sobre Propriedade Intelectual se mostrar inviável num ambiente cada vez mais repleto de mídias digitais, o conceito de integração entre conteúdo e mídia ganharia ainda mais força. Estúdios, produtores e gravadoras adotariam um modelo de subsídio cruzado onde produziriam conteúdo financiado por anunciantes, que, por sua vez, os distribuiriam gratuitamente para seus consumidores como forma de publicidade.

## *Broadband vs Broadcast*

Embora a internet venha se popularizando com uma velocidade impressionante, não se pode afirmar ainda como o consumidor final priorizará o uso de mídias. Derivados de tecnologias consideradas recentes, *blogs*, *podcasts*, *sites* e *games*, por exemplo, não oferecem ainda um entendimento pleno sobre seu uso por consumidores ou sobre sua integração com mídias tradicionais. O passado nos mostra que jornais sobreviveram ao nascimento do rádio e do cinema, que por sua vez se adaptaram para coexistir com as redes de TV Aberta, evoluindo até os dias de hoje. Além disso, a despeito do caráter *rich media* da internet e seus formatos, Lee et al (2001, apud CAUBERGUE et al, 2006) apontam

---

<sup>39</sup> Segundo Reuters, disponível em <http://portalexame.abril.com.br/agencias/reuters/reuters-tecnologia/detail/mercado-musica-online-cresce-25-pirataria-segue-forte-239493.shtml> consultado em 5/3/2010.

como mídias com baixa interatividade podem obter a preferência dos consumidores por oferecerem uma experiência mais relaxante e de fácil assimilação para o usuário. Desta forma, destaca-se como incerteza a definição sobre que meios receberão a maior parte da atenção dos consumidores e anunciantes; as mídias tradicionais ou as emergentes.

### 5.4.3 – Cenários Propostos

Consideradas as tendências e incertezas relevantes para o ambiente de negócios da publicidade, pode-se iniciar a concepção de cenários futuros. Foram verificadas possíveis correlações entre as incertezas “Ambiente Regulatório”, “Controle Sobre Propriedade Intelectual” e “Controle da Privacidade”, bem como entre as incertezas “Modelo de Cobrança por Tráfego de Dados” e “Broadband ou Broadcast”. Isto permitiu a redução de cinco para duas incertezas críticas utilizadas para a composição de cenários apresentada a seguir: a predominância de um modelo *broadcast* ou *broadband* para distribuição de conteúdo e a indefinição do comportamento do consumidor acerca do controle de sua privacidade. Além disso, cabe ressaltar que todas as tendências foram tratadas como aspectos comuns aos quatro cenários propostos. Considerando um horizonte de tempo de 10 anos, a Figura 26 ilustra os quatro cenários propostos resultantes:

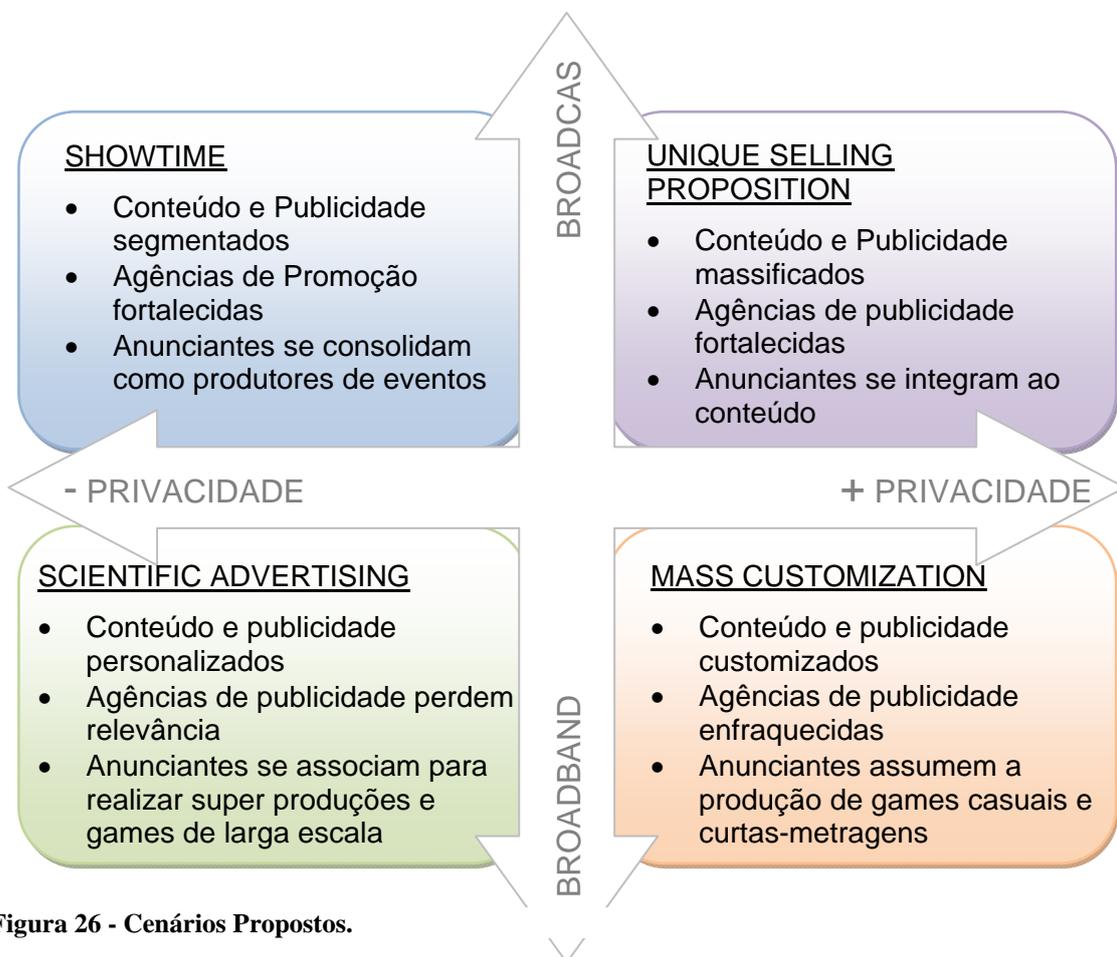


Figura 26 - Cenários Propostos.

O primeiro cenário, chamado de “*Unique Selling Proposition*”, retrata um ambiente marcado pela grande proteção da privacidade e pela proeminência das mídias tradicionais na preferência de consumidores e anunciantes. Apesar do grande crescimento do uso de internet verificada nos dias de hoje, a adoção de regulação mais rígida sobre as novas mídias e sobre direitos de propriedade intelectual, bem como a cobrança de acesso à internet por *megabyte* transferido, restringiria a oferta de conteúdo digital. Simultaneamente, associações de consumidores insatisfeitas com a contínua exploração desautorizada de dados pessoais para fins comerciais inicia gradativamente um movimento em defesa da privacidade, divulgando os riscos inerentes de captura de informações individuais sigilosas em meios digitais. Como resultado, cria-se um cenário onde anunciantes favorecem as mídias tradicionais, que operam veiculando continuamente publicidade massificada para o maior número possível de consumidores; tal qual a *USP* proposta por Rosser Reeves. Agências de publicidade ganham força perante os anunciantes, consolidadas pelo “BV” pago por veículos, pela oferta exígua de mídias alternativas e pela carência de métricas de atenção. Para contornar a resistência dos consumidores à publicidade, anunciantes limitam a integração entre suas marcas e conteúdo à prática do *Product Placement*, se mantendo à margem dos dispendiosos processos de criação, produção e distribuição característicos das mídias tradicionais. Esforços governamentais para instituição de censura prévia sobre veículos de comunicação, o estabelecimento de limites para transferência de *megabytes* por parte dos provedores de acesso a redes digitais e o sequestro por *hackers* de dados pessoais armazenados em um grande portal de internet seriam *early warnings* deste cenário.

O segundo cenário proposto foi batizado de “*Showtime*”. Embora caracterizado pela queda na adoção das mídias emergentes, este cenário se distingue do anterior pela aceitação dos consumidores em trocar dados pessoais por ofertas mais relevantes e menos massificadas. Considerando a incapacidade de mídias como a TV aberta de capturar informações de consumo e preferências, as competências de CRM seriam focadas na criação de oportunidades de contato presenciais entre anunciantes e consumidores. Assim, além do *product placement*, anunciantes assumiriam o papel de grandes produtores de shows, competições esportivas e feiras. O ponto de venda, bem como eventos, ganhariam ainda mais força como “mídias alternativas” para anunciantes, que os utilizariam para acumular dados de clientes e segmentá-los. Técnicas de mala-direta impressa, o SMS contextualizado por localização geográfica e o chamado *email marketing* passariam a atuar como os grandes complementares das mídias

tradicionais, estimulando os anunciantes a veicular não apenas publicidade massificada, mas também segmentada. Como reflexo, as agências de promoção ganhariam maior relevância no ecossistema, se tornando competidoras das agências de publicidade pela verba dos anunciantes. Como *early warnings* para este cenário especula-se a venda de ingressos para shows e exposições mediante preenchimento de cadastro e o barateamento de tecnologias de tinta digital para a produção de malas-diretas animadas.

Chamado de “*Mass Customization*”, o terceiro cenário é composto pela predominância das mídias digitais sobre as emergentes e pela defesa da privacidade dos consumidores. Investimentos em infra-estrutura e em geração de energia barata tornariam a conexão com as redes digitais de alta velocidade acessível para toda a população, alçando novas mídias como *tablets* e telefones celulares como principais plataformas para lançamento de campanhas publicitárias. Resguardados por uma legislação severa e por tecnologias que previnem abusos contra a privacidade, consumidores adotariam de forma maciça a internet como sua fonte principal de notícias, informações e entretenimento. Entretanto, a incapacidade de armazenar dados de consumo limitaria a personalização de ofertas e anúncios, estimulando a entrega de conteúdo customizado, onde a interatividade das novas mídias permite apenas a adaptações sobre opções pré-concebidas. De fato, a interatividade marcante deste cenário determinaria o fim da grade de programação de veículos de massa, cujo conteúdo e publicidade passariam a ser transmitidos de acordo com a conveniência do consumidor em dispositivos móveis através de redes *wireless*. Devido aos baixos custos de criação e distribuição de conteúdo digital, os anunciantes assumiriam a produção e entrega de ofertas de entretenimento, disseminando sua publicidade na forma de *games episódicos*, músicas e curtas-metragens próprios. Todavia, a co-produção de conteúdo seria reduzida pela incapacidade de anunciantes identificarem responsáveis por eventuais abusos contra sua marca e seus anúncios. Agências de publicidade perderiam ainda mais influência como consequência de acordos diretos entre anunciantes e produtores de conteúdo, do alastramento de métricas de atenção e da perda de popularidade das mídias tradicionais. Neste cenário, o subsídio cruzado entre anunciantes, consumidores e veículos de massa seria reconfigurado, substituindo estes últimos por produtores de conteúdo. Um *Early Warning* pertinente para este cenários seria a ascensão ao status de *hit* de uma música composta por um artista famoso especialmente para uma marca anunciante.

O quarto cenário, “Scientific Advertising”, demonstra um ambiente de negócios onde informações pessoais são considerados moeda de troca para ofertas de anunciantes distribuídas gratuitamente, tornando difusa a distinção entre estes e produtores de conteúdo. Neste panorama, as mídias emergentes atingiriam todo o seu potencial, oferecendo interatividade e personalização de forma ubíqua. Habitados a ter o poder de decidir o que consumir e quando consumir em suas mãos, os consumidores abandonariam as mídias tradicionais, que passariam a operar como veículos de nicho. Anúncios, comerciais, todas as modalidades de publicidade consideradas intromissivas seriam abandonadas por anunciantes, submetidos à intolerância total dos consumidores a interrupções em seu entretenimento. Como contra-partida, consumidores permanentemente conectados em rede ofereceriam uma abundância sem precedentes de informações e preferências individuais, alimentando os departamentos de CRM de anunciantes com dados precisos sobre o que foi consumido, o que não foi consumido, quem consumiu, quando, onde e, possivelmente, porquê. Ao acumular estes dados, empresas anunciantes ganhariam a capacidade de produzir conteúdo personalizado gratuito como forma de publicidade para divulgar uma oferta subsequente paga e relevante. *Games* de corrida gratuitos venderiam automóveis, bem como filmes poderiam apresentar de forma individualizada o vestido da protagonista na cor preferida da consumidora, disponível para venda já em seu tamanho ao apertar de um botão. Em paralelo, os próprios anunciantes estimulariam em redes sociais a edição e modificação de suas ofertas, buscando obter aprimoramentos sugeridos pela inteligência coletiva a baixo custo. Por interligar de forma mais próxima, individualizada e monitorada o consumo do conteúdo publicitário do consumo da oferta comercializada, os anunciantes praticariam uma publicidade próxima do *Scientific Advertising* imaginado por Hopkins (1923), viabilizando estimativas mais precisas sobre o retorno do investimento de cada campanha apresentada aos consumidores. A hipótese de anunciantes formarem alianças para co-produzir super produções, como filmes de grande orçamento ou um MMORPG<sup>40</sup> é considerada um *early warning* para este cenário.

---

<sup>40</sup> MMORPG é a sigla para Massive Multiplayer Online Role Play Game, jogo que permite a milhares de usuários criarem personagens em um mundo virtual dinâmico. World of Warcraft e Second Life são exemplos proeminentes deste tipo de game.

## 6 – Considerações Finais

### 6.1 – Contribuições para os profissionais da área (anunciantes)

Ao confrontar a literatura sobre o tema estudado com o discurso dos entrevistados, o presente estudo oferece *insights* sobre os desafios vivenciados pelos anunciantes brasileiros num ambiente marcado pela instabilidade. Sendo assim, este cruzamento de informações contribui com o meio profissional por apresentar uma descrição da percepção de profissionais-chave de alguns dos principais anunciantes brasileiros sobre práticas do mercado acerca de investimentos em mídia, enriquecendo-a através da detecção de possíveis focos de aperfeiçoamento verificados à luz da revisão de literatura consolidada para a pesquisa.

A observação dos comportamentos influenciadores do *mix* de mídias dos entrevistados, bem como a análise dos cenários apresentados na seção anterior, permite a concepção de recomendações aos anunciantes, que podem utilizá-las para o aperfeiçoamento de suas estratégias de comunicação. Desta forma, a pesquisa oferece as seguintes recomendações aos profissionais atuantes nas empresas anunciantes:

1. Internalização de ao menos parte dos processos de mensuração de mídias e campanhas, contratando profissionais especializados para esta função. Esta medida tem como propósito reduzir a dependência das empresas anunciantes de suas agências de publicidade.
2. Adoção de métricas de atenção de forma mais difundida. Ao desconsiderar métricas como o CTR e o CPA, anunciantes renunciam algumas das poucas oportunidades de avaliar de forma objetiva a eficiência de seus anúncios.
3. Flexibilizar os medidores selecionados para avaliar o desempenho de mídias e campanhas. A utilização maciça da cobertura desestimula a criação de métricas particulares para campanhas de acordo com seus objetivos; o que poderia enriquecer o entendimento das melhores práticas na publicidade.

4. Investir na modernização de *websites* institucionais para torná-los ambientes monitoráveis.
5. Integrar de formas criativas mídias tradicionais e emergentes, estimulando o consumidor a investir mais tempo nas últimas. Para tanto, o desenvolvimento de campanhas dotadas de alta interatividade, contando com componentes como *games*, se torna de fundamental importância. Ao reduzir a demanda de seus consumidores por mídias tradicionais, os anunciantes contribuem para reduzir a influência de grandes conglomerados de comunicação.
6. Investir na produção de ofertas de entretenimento próprias. Acredita-se que a intolerância à publicidade intromissa é uma tendência, de modo que os anunciantes pioneiros na prática da integração de anúncios no conteúdo desfrutarão de vantagens de *first-movers* e serão percebidos como inovadores.
7. Exercitar a visão periférica. Considerando a importância crescente do conteúdo e de serviços como veículos para publicidade integrada, anunciantes devem estar atentos a movimentações de parceiros improváveis em indústrias adjacentes. Há dez anos, uma produtora de jogos eletrônicos não teria um anunciante como um de seus clientes, assim como aplicativos instalados em iPhones não eram observados como uma oportunidade para inserir anúncios.
8. Estimular a definição de melhores práticas e legislações acerca do controle da privacidade. Acredita-se que a definição sobre o quanto de informação privada pode ser capturado para fins comerciais deve ser negociada claramente entre os *stakeholders* envolvidos (como anunciantes, consumidores e entidades reguladoras), propiciando relações mais harmoniosas e eficientes entre os mesmos.
9. Aproximar os responsáveis pelo CRM da empresa dos profissionais atuando nas áreas de marketing e comunicação. A melhor compreensão da base de clientes oferece a oportunidade de aumentar a relevância de ofertas e anúncios. Além disso, respeitando o item nº4, dados de CRM bem

organizados podem ser enriquecidos por informações similares de empresas parceiras, tornando o contato entre anunciantes e consumidores ainda mais pertinente.

10. Incentivar o uso de mídias emergentes para ações de comunicação interna, a fim de promover a familiarização de colaboradores de todos os níveis com seu funcionamento e seu potencial.
11. Expor marcas, produtos e campanhas em redes sociais e outros ambientes colaborativos, a fim de extrair da “inteligência coletiva” idéias e inovações a baixo custo.

## 6.2 – Contribuições para os pesquisadores

Esta pesquisa teve como objetivo contribuir para a compreensão dos fatores relevantes para os anunciantes brasileiros em suas tomadas de decisão relativas à distribuição de investimentos em publicidade entre mídias emergentes e tradicionais. Admite-se que, a despeito das limitações do método e do viés do pesquisador descritos anteriormente, o presente estudo estimule o aprofundamento desta questão, servindo de alicerce para análises acadêmicas futuras de caráter quantitativo, para o que um modelo de pesquisa inicial foi apresentado.

## 6.3 – Limitações da Pesquisa

A opção por métodos qualitativos para a execução desta pesquisa traz consigo a possibilidade de presença de viés do próprio pesquisador, bem como dos entrevistados, conforme descrito no capítulo 3. Realmente, algumas perguntas presentes no roteiro de entrevista incitavam os anunciantes a discorrer sobre pontos sensíveis de suas estratégias de comunicação, o que, num mercado ávido por *share-of-voice* e com grande aversão a risco, representa uma informação valiosíssima para a concorrência. Isto posto deve-se ter em mente a possibilidade de um entrevistado omitir ou ainda distorcer dados reais a fim de preservar informações sigilosas que, potencialmente, poderiam ser utilizadas pelos seus competidores.

Além disso, deve-se considerar que as entrevistas foram realizadas num ambiente ainda marcado pela grave crise financeira que tomou proporções globais em 2008, potencialmente influenciando o discurso dos participantes da pesquisa.

Igualmente, faz-se necessário salientar que a pesquisa optou por selecionar seus anunciantes entrevistados por acessibilidade, porte e volume de investimentos em publicidade, angariando participantes de indústrias distintas. Isto posto, o presente estudo não tem a pretensão de avaliar a percepção de uma indústria específica sobre o uso de novas mídias, mas sim compreender o processo de escolha de mídias de alguns dos representantes do grupo dos maiores anunciantes brasileiros; independentemente de sua área de atuação.

Assim, a despeito dos esforços do autor em compor um roteiro capaz de evidenciar inconsistências nos discursos dos entrevistados, faz-se necessária a leitura desta pesquisa como uma percepção apurada da realidade, e não como uma descrição absoluta e irretocável da mesma.

#### **6.4 – Recomendações para pesquisas futuras**

O presente estudo buscou concentrar sua análise nos maiores anunciantes brasileiros, abordando apenas grandes empresas com tradição de investimentos em mídia e publicidade. Considerando a evidente reticência dos entrevistados em aumentar a proporção de seus investimentos em novas mídias, seria pertinente uma análise junto a micro e pequenas empresas brasileiras a fim de avaliar até que ponto estas organizações influenciam o crescimento total dos investimentos em mídias emergentes no mercado brasileiro com a utilização de formatos acessíveis tais como o *search advertising* e *display ads*.

Outrossim, dentre as conclusões desta pesquisa constam inferências a respeito de possíveis relações entre processos estratégicos de uma empresa, a internalização de esforços dedicados à publicidade e a definição do *mix* de mídias. Estas percepções poderiam ser fortalecidas se validadas estatisticamente através de uma abordagem complementar quantitativa, a qual contribuiria com a verificação da natureza das relações existentes entre estes fatores. Para tanto, é apresentado na seção 5.2 deste estudo um modelo inicial de pesquisa.

## 7 - Bibliografia

- ABI Research. (2008). *In Game Advertising On Consoles to Reach \$852Mil by 2011*. ABI Research.
- ADNER, R. (2006). *Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*. Harvard Business Review.
- AdNews. (2009). *"BBB9" tem a pior audiência, mas a maior receita da história*. Disponível em <http://www.adnews.com.br/publicidade.php?id=83047>. Acessado em março de 2009.
- Advertising Age. (2008). *100 Leading National Advertisers*. Advertising Age.
- AdWeek. (2008). *Economy Puts Mobile Marketing on Hold*. AdWeek.
- AHLERS, D., & HESSEN, J. (2005). *Traditional Media in the Digital Age*. Cambridge: Nieman Reports.
- ANDERSON, C. (2006). *A cauda longa. Do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- ANDERSON, C. (2008). *Free! Why \$0,00 is the Future of Business*. Wired Magazine.
- Ars Technica. (2008). *Growth of gaming in 2007 far outpaces movies, music*. Disponível em <http://arstechnica.com/gaming/news/2008/01/growth-of-gaming-in-2007-far-outpaces-movies-music.ars>. Consultado em Abril de 2009.
- BALASUBRAMANIAN, S. K., KARRH, J. A., & PATWARDHAN, H. (2006). *Audience response to product placements: an Integrative Framework and Future Research Agenda*. Journal of Advertising.
- BARNEY, J. B. (1986). *Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*. Los Angeles: Academy of Management Review.
- BELCHER, J. (2007). *Podcast Advertising*. eMarketer.
- BENNETT, C. (2007). *Consider All Metrics for Site Measurement*. New Media Age.
- BENTO, A., & FERREIRA, M. (1982). *A Prática da Pesquisa em Ciência Social: Uma Estratégia de Decisão e Ação*. Rio de Janeiro: COPPEAD / UFRJ.
- BRADLEY, S., & BARTLETT, N. (2006). *How Media Choices are Changing Online Advertising*. HBSP.
- BRIGGS, R., KRISHNAN, R., & BORIN, N. (2005). *Integrated multichannel communication strategies: Evaluating the return on marketing objectives-the case of the 2004 Ford F-150 launch*. Journal of Interactive Marketing.
- BRUNER II, G. C., & KUMAR, A. (2007). *Attitude toward Location-Based Advertising*. Journal of Interactive Advertising.

- BUCCINI, M., & SANTANA, S. (2008). *Diversão e Arte, para Qualquer Parte: a Experiência do Usuário com Advergames Servindo como Ferramenta para a Construção de Brand Equity*. XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- CADENA, N. (2006). *Uma epopéia na propaganda*. Revista Propaganda.
- CARRASCOZA, J. A. (1999). *A evolução do texto publicitário como elemento de sedução na publicidade*. São Paulo: Futura.
- CASTELO BRANCO, R., MARTENSEN, R. L., & REIS, F. (1990). *História da propaganda no Brasil*. São Paulo: Ibraco.
- CASTRONOVA, E. (2005). *Real Products in Imaginary Worlds*. Harvard Business Review.
- CAUBERGHE, V., & DE PELSMACKER, P. (2006). *Opportunities and Thresholds for Advertising on Interactive Digital TV*. Antwerp: Journal of Interactive Advertising.
- CHIMENTI, P., & NOGUEIRA, A. (2007). *O Desafio Estratégico das Novas Tecnologias na Indústria da Propaganda: Um Estudo de Caso*. EnADI, 2007.
- CHRISTENSEN, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.
- CHRISTENSEN, C., JOHNSON, M., & RIGBY, D. (2002). *Foundations for growth: how to identify and build disruptive new businesses*. Sloan Management Review.
- CIA. (2010). *The World Fact Book*. Disponível em <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>. Consultado em Junho de 2010.
- CNET News. (2008). *Online ad spending should grow 20 percent in 2008*. Disponível em [http://news.cnet.com/8301-1023\\_3-9980927-93.html](http://news.cnet.com/8301-1023_3-9980927-93.html). Consultado em março de 2009.
- CNET News. (2009). *Yahoo to shutter AdSense clone at the end of April*. Disponível em <http://news.cnet.com/digital-media/?keyword=AdSense>. Consultado em março de 2009.
- COOK, P. (2007). *User Measurement on Web Has to be as Rigorous as It Is In Print*. New Media Age.
- COULTER, K., & SARKIS, J. (2005). *Development of a media selection model using the analytic network process*. International Journal of Advertising.
- COURT, D. C., GORDON, J. W., & PERREY, J. (2005). *Boosting returns on marketing investment*. New York: The McKinsey Quarterly.
- CRESWELL, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- DAVIS, S., & MEYER, C. (1998). *Blur: the speed of change in the connected economy*. Addison-Wesley.

- DAY, G., & SCHOEMAKER, P. J. (2006). *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals that Will Make or Break Your Company*. Harvard Business School Press Books.
- DAY, G., SCHOEMAKER, P. J., & GUNTHER, R. E. (2000). *Wharton on Managing Emerging Technologies*. John Wiley & Sons, Inc.
- DILLABOUGH, C. (2003). *Media Buyers Seek End to Ad Metrics Confusion*. New Media Age.
- DIMMICK, J. K. (2004). *The gratification niches of personal e-mail and the telephone*. Communication Research.
- DONATON, S. (2004). *Madison&Vine – Why the Entertainment & Advertising Industries Must Converge to Survive*. New York: Mc Graw-Hill.
- DOZ, Y., & HAMEL, G. (1998). *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- DYE, R. (2001). *The Buzz on Buzz*. Harvard Business School Publishing.
- EISENHARDT, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review.
- EISENMANN, T. (2007). *Platform Mediated Networks: definitions and core concepts*. Harvard Business School.
- Entertainment Software Association. (2008). *Essential facts About the Computer and Video Game Industry*.
- FINE, J. (2005). *Can Podcasting Do Business?* Business Week.
- FITZGERALD, K. (2007). *Blogs Fascinate, Frighten Marketers Eager to Tap Loyalists*. Advertising Age.
- FONTANA, A., & FREY, J. H. (1994). *Interviewing: the art of science*. Thousand Oaks: Sage.
- FORTUNATO, J. A., & WINDELS, D. M. (2005). *Adoption of Digital Video Recorders and Advertising: Threats or Opportunities*. Austin: GSD&M Advertising.
- FRIEDMAN, T. (2005). *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- GARCIA, L., & QUEK, F. (1997). *Qualitative research in information systems: time to be subjective?* London, UK: In: LEE, A. S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. I. Information systems and qualitative research. Chapman & Hall.
- GARVIN, D., & LEVESQUE, L. (2005). *A Note on Scenario Planning*. Harvard business school.
- GIL, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.

- GODIN, S. (2000). *Unleashing the Ideavirus*. Do You Zoom, Inc.
- GOURVILLE, J. T. (2006). *Eager Sellers and Stony Buyers: understanding the psychology of new-product adoption*. Harvard Business Review.
- GRACIOSO, F., & PENTEADO, J. R. (2001). *Cinquenta anos de vida e propaganda brasileiras*. São Paulo: Mauro Ivan Marketing Editorial.
- GRIGOROVICI, D., & CONSTANTIN, C. (2004). *Experiencing Interactive Advertising Beyond Rich Media. Impacts of Ad Type and Presence on Brand Effectiveness in 3D Gaming Immersive Virtual Environments*. Journal of Interactive Advertising.
- HAGEL III, J., & SINGER, M. (1999). *Unbundling the corporation*. Harvard business review.
- HAGUETTE, T. M. (1997). *Metodologias qualitativas na sociologia*. Rio de Janeiro: Vozes.
- HAX, A., & WILDE II, D. (1999). *The delta model: adaptative management for a changing world*. Sloan Management Review.
- HAYGOOD, D. M. (2007). *A Status Report on Podcast Advertising*. Journal of Advertising Research.
- HOLLIS, T. (2006). *A feeding frenzy to come*. Advertising Age.
- IANSTITI, M., & LEVIEN, R. (2004). *Strategy as Ecology*. Harvard Business Review.
- IDG Now. *No 1º aniversário, TV Digital no Brasil enfrenta promessas e baixa adoção*. Disponível em <http://idgnow.uol.com.br/telecom/2008/12/01/no-1o-aniversario-tv-digital-no-brasil-enfrenta-promessas-e-baixa-adocao/>. Consultado em Abril de 2009.
- IYER, B., LEE, C., & VENKATRAMAN, N. (2006). *Managing in a "Small World Ecosystem": Lessons from the software sector*. California Management Review.
- KATZ, J. M. (2008). *What's Holding RSS Back?* Forrester Research.
- KROL, C. (2005). *RSS ad programs feed needs*. B to B.
- KVALE, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage Publications.
- LEARMOTH, M. (2008). *As ratings fall, nets take on ad-skipping*. Advertising Age.
- MALHOTRA, N. K. (1999). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- MALONE, T. W., LAUBACHER, R., & DELLAROCAS, C. (2009). *Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence*. Cambridge: MIT Center for Collective Intelligence.
- MANN, P. (1975). *Métodos de Investigação Sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar.

- MARKIDES, C. (1997). *Strategic innovation*. Sloan management review.
- McCREARY, L. (2008). *What Was Privacy?* Harvard Business Review.
- MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- MILLER, R. K., & WASHINGTON, K. (2009). *Consumer Marketing 2009 (Social Marketing)*. RKMA.COM.
- MINTZBERG, H., & WATERS, J. A. (1984). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Montreal: McGill University.
- MISCHAUD, E. (2007). *Twitter: Expressions of the Whole Self An investigation into user appropriation of a web-based communications platform*. London School of Economics and Political Science.
- MOORE, G. E. (1965). *Cramming more components onto integrated circuits*. Electronics Magazine. pp. 4.
- MORRISEY, B. (2007). *IAB Challenges Top Web Metrics Firms*. Adweek.
- New Media Age. (2008). *Let's Do The Show Right Here*. Centaur Communications.
- New Media Age. (2008). *One in Three Consumers in Favour of Mobile Ads If They Reduce Bills*. Centaur Communications.
- News, C. (2009). *New Research Proves Effectiveness of In-Game Advertising*. Disponível em <http://www.cnetnetworks.co.uk/press/releases/0,10000069,10000259,00.htm>. Consultado em Abril de 2009.
- Nielsen. (2008). *The Emmys On TV: Historical Audience Ratings*. Disponível em [http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media\\_entertainment/the-emmys-on-tv-historical-audience-ratings/](http://blog.nielsen.com/nielsenwire/media_entertainment/the-emmys-on-tv-historical-audience-ratings/). Consultado em Março de 2009.
- ODELL, P. (2006). *Casting the Net*. Promo.
- PATTON, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- PETITINGA JÚNIOR, P. R. (2006). *É hora de jogar: a interação entre marcas e consumidores no formato de advergaming*. USO.
- PORTER, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard business Review.
- Projeto InterMeios. (2009). *Relatório de Investimento em Mídia Consolidado*. Meio & Mensagem.
- RAMOS, R., & MARCONDES, P. (1996). *200 anos de propaganda no Brasil*. São Paulo: Meio & Mensagem.

- RANGASWAMY, A., & VAN BRUGGEN, G. H. (2005). *Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue*. . Journal of Interactive Marketing.
- ROCHA, E. (1995). *A Sociedade do Sonho. Comunicação, cultura e consumo*. Rio de Janeiro: Mauad.
- ROTHENBERG, R. (2005). *The Advertising Century*. Advertising Age.
- SCHOEMAKER, P.J.H. *Scenario planning: a tool for strategic thinking*. Sloan management review, v. 36, n. 2, p. 25-40. Winter, 1995.
- SCHUMPETER, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy* . New York Harper.
- SENNET, R. (1999). *A Corrosão do Caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- SHAPIRO, C., & VARIAN, H. R. (2003). *Information Rules: a strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard School Press.
- SHEEHAN, K. B., & GUO, A. (2005). *Leaving on a (Branded) Jet Plane”: An Exploration of Audience Attitudes towards Product Assimilation in Television Content*. Journal of Current Issues and Research in Advertising.
- SHEEHAN, K. (2007). *Ethical Issues on Social Networks Advertising*. American Academy of Advertising Conference Proceedings.
- SHEN, F. (2002). *Banner Advertisement Pricing, Measurement, and Pretesting Practices: Perspectives from Interactive Agencies*. Journal of Advertising.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., & JOHNSTON, R. (2007). *Administração da Produção*. Editora Atlas.
- SNYDER-DUCH, J. (2001). *Interactive Advertising and Presence: a Framework*. Journal of Interactive Marketing.
- STEEL, E., & SCHECHNER, S. (2008). *Online-Video Ads Show Slower Growth*. The Wall Street Journal.
- SULTAN, F., & ROHM, A. (2005). *The Coming Era of “Brand in the Hand” Marketing*. MIT Sloan Management Review.
- TAPSCOTT, D. e. (2007). *Wikinomics, Como a Colaboração Em Massa Pode Mudar o Seu Negócio*. Editora Nova Fronteira.
- TAYLOR, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.
- The Economist. (2006). *Going Pro: More people are quitting their day jobs to blog for a living*. Economist Newspaper Limited .
- The Economist. (2008). *Madison, we have lift-off*. Economist Newspaper Limited .

The Wall Street Journal. (2008). *Online-Video Ads Show Slower Growth*. The Wall Street Journal.

TRIVIÑOS, A. N. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

TUNGATE, M. (2007). *AdLand: A Global History of Advertising*. Koogan Page.

UNERMAN, S. (2008). *Online Metrics Tend to Exaggerate Effect of Web Campaigns*. Media Week.

UOLNews. (2008). *Futebol na Globo desaba no ibope, mas cota sobe*. Disponível em <http://noticias.uol.com.br/oops/ultnot/2008/10/03/ult2548u610.jhtm>. Consultado em Março de 2009.

WALSHAM, G. (1995). *Interpretive case studies in IS research: nature e method*. European Journal of Information Systems.

WEBSTER, T. (2007). *The Infinite Dial: The Podcast Audience Revealed II*. The Arbitron/Edison Media Research Internet and Multimedia Study.

WILLIS, G. B. (1994). *Cognitive interviewing and survey design: A training manual*. Hyattsville, MD: National Centre for Health Statistics.

WIRTZ, B. (2001). *Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets*.

YANG, M., ROSKOS-EWOLDSSEN, D. R., DINU, L., & ARPAN, L. M. (2006). *The effectiveness of "in-game advertising: comparing college students' explicit and implicit memory for brand names*. Journal of Advertising.

YIN, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications, Inc.

YIN, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.