

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA
FILHO” – UNESP
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA –
PPGMIT**

FERNANDO MUNHOZ PRUDÊNCIO

**O MODELO DE NEGÓCIOS DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E
PROGRAGANDA NA ERA DIGITAL:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO CONTEXTO PAULISTA**

Bauru - SP

2018

FERNANDO MUNHOZ PRUDÊNCIO

O MODELO DE NEGÓCIO DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA
NA ERA DIGITAL:
UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NO CONTEXTO PAULISTA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia - PPGMIT, da Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação - FAAC, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" - UNESP, Campus de Bauru, para obtenção do título de Mestre em Mídia e Tecnologia sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Rolfsen Belda.

Bauru - SP

2018

MUNHOZ PRUDÊNCIO, Fernando.

O Modelo de Negócios das Agências de Publicidade e Propaganda na Era Digital: Um estudo exploratório no contexto paulista / Fernando Munhoz Prudêncio, 2018.

125 f.: il.


Orientador: Prof. Dr. Francisco Rolfsen Belda.

Monografia (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia – PPGMIT, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP. Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação – FAAC, Bauru, 2018.

1. Modelagem de negócio. Mídia digital. Agência de publicidade e propaganda. Propaganda digital. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP. Faculdade de Artes, Arquitetura e Comunicação – FAAC.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de FERNANDO MUNHOZ PRUDENCIO, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÍDIA E TECNOLOGIA, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.

Aos 09 dias do mês de março do ano de 2018, às 14:00 horas, no(a) Auditório da Seção Técnica de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp - câmpus de Bauru, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. MARCOS AMERICO do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Profa. Dra. CELIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof. Associado EDMUNDO BRANDÃO DANTAS do(a) Audiovisuais e Publicidade / Universidade de Brasília - Faculdade de Comunicação - , sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de FERNANDO MUNHOZ PRUDENCIO, intitulada **O MODELO DE NEGÓCIO DAS AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA NA ERA DIGITAL: Um estudo exploratório no contexto paulista**. Após a exposição, o discente foi arguido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.



Prof. Dr. MARCOS AMERICO



Profa. Dra. CELIA MARIA RETZ GODOY DOS SANTOS



Prof. Associado EDMUNDO BRANDÃO DANTAS

Aos meus pais, Ivanilda Rodrigues Munhoz e Luiz Prudêncio Filho, e a minha esposa, Renata Gava Rodrigues Prudêncio.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus. Sou grato primeiramente a Ele pelos caminhos que vem traçando para mim, além dos já realizados.

Durante esses quase dois anos e meio experimentado a oportunidade de ser pesquisador, sou grato pelo crescimento profissional e pessoal deste contato com tantos novos saberes que me transformaram, e por isso sou grato, também, pela formação que, em hora oportuna, resultou em conquistas fundamentais para a minha vida como pesquisador.

Agradeço também a minha esposa Renata Gava Rodrigues, pelo apoio, pela paciência e pela compreensão durante as muitas horas em que me dispus a mergulhar na pesquisa estando ausente em muitos momentos, e por isso, deixo meu muito obrigado.

Agradeço a minha mãe Ivanilda e a meu pai Luiz, que me apoiaram e proporcionaram por meio da educação, a valorização do conhecimento, da dignidade e da civilidade. Sem eles, eu jamais enxergaria a grandeza da vida acadêmica.

Agradeço, ainda, ao meu sócio Diego Lima, que me apoiou e compreendeu minha ausência nos momentos em que a vida acadêmica demandou tempo e dedicação.

Aos colegas e professores do Mestrado em Mídia e Tecnologia, com quem pude compartilhar conhecimentos, saberes e experiências profissionais, e, acima de tudo, aprender – mas com carinho especial aos colegas Elizabete de Grande, pelas caronas e auxílio prestado, a Laiara Perin, minha irmã de orientação, Carlos Eduardo de Lima (Kadu), meu colega de mercado publicitário.

Agradeço os colegas veteranos, pelo acolhimento, mas em especial para Janaina Leite de Azevedo, Mestra e, hoje, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia, uma exímia auxiliadora dos discentes do programa de mestrado.

Por fim, meus sinceros agradecimentos ao Prof. Dr. Francisco Belda, pela orientação com valiosos conselhos e ensinamentos que ajudaram muito meu crescimento durante a pesquisa. Aos professores Marcos Américo, Denis Renó, Juliano Maurício de Carvalho, Célia Retz, Letícia Affini, Regina Belluzo e Juarez Xavier, pela paciência ao ensinar, dedicação e profissionalismo.

E, por último, me sinto grato por este tempo em que dei os primeiros passos da minha vida como pesquisador no seio da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, pela oportunidade de poder contribuir para a pesquisa acadêmica e para o desenvolvimento do saber técnico e científico.

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

Fernando Teixeira de Andrade

PRUDÊNCIO, F. M. **O modelo de negócio das agências de publicidade e propaganda na era digital: Um estudo exploratório no contexto paulista.** 125 páginas. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – FAAC, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Rolfsen Belda, 2018.

RESUMO

Nas últimas décadas, tecnologias de informação e comunicação relacionadas às mídias digitais geraram impactos nos produtos e processos da comunicação social, em todos os aspectos da comunicação, transformando o modelo de negócio das agências de publicidade e propaganda. Essas mudanças envolvem, por exemplo, a remuneração das agências pela criação de peças publicitárias, pela intermediação de contratos para difusão de campanhas em veículos de mídia e pela formulação de estratégias de mercado, entre outras modalidades de geração de receitas e modos de mensuração dos resultados desses investimentos. Este estudo partiu de uma observação sobre a evolução do modelo de negócio das agências no mercado publicitário ao longo do século 20 e contextualizou alterações verificadas recentemente nesse cenário a partir do advento dos meios digitais. Para isso, foi realizada uma pesquisa empírica, com a aplicação de um questionário, respondido por 62 representantes de agências no estado de São Paulo, com o objetivo de situar e mapear tendências em relação a suas práticas de negócio e avaliar como e até que ponto novos produtos e processos de mídia digital têm sido incorporados a suas ofertas e demandas comunicacionais. As informações obtidas apontaram resultados expressivos sobre quais serviços digitais estão sendo mais utilizados ou até mesmo terceirizados nas agências, quais são as principais mídias utilizadas, o perfil das agências mais pessimistas ou otimistas frente ao cenário digital, as deficiências operacionais e de modelagem de negócio e possíveis soluções de mercado afim de que o negócio continue tendo valor para o mercado.

Palavras-chave: Modelagem de negócio. Mídia digital. Agência de publicidade e propaganda. Propaganda digital.

ABSTRACT

In the last decades, information and communication technologies related to digital media have generated impacts on the products and processes of communication in all forms of communication, transforming the business model of advertising agency. These evaluations involve, for example, the management of actions by the creation of advertising, the intermediation of contracts for the diffusion of campaigns in media and the formulation of market strategies, among other forms of revenue generation and measurement investments. This study started from a session on the evolution of the long-term media business model for the 20th century and contextualized the perspectives in the modern setting from the advent of digital media. For that, an empirical research was carried out with the application of a questionnaire answered by 62 representatives of companies in the state of São Paulo, with the aim of situating a mapping of trends in their business practices and evaluating how and to what extent the products and Digital media processes have been incorporated into their communications offerings and demands. The information obtained showed significant results on which digital services are being used or even outsourced in the agencies, which are the main media used, the profile of the most pessimistic or optimistic agencies facing the digital, operational and business modeling deficiencies and possible market solutions in order for the business to continue to have value for the market.

Keywords: *Business modeling. Digital media. Advertising agency. Advertising technology.*

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABA	Associação Brasileira de Anunciantes
ABAP	Associação Brasileira dos Anunciantes em Propaganda
CENP	Conselho Executivo de Normas e Padrões
DMP	Data Management Platforms
DSP	Data Side Platforms
ENPEX	Ensino Pesquisa e Extensão
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
EUA	Estados Unidos da América
FAAC	Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
FENAPRO	Federação Nacional das Agências de Propaganda
FTC	Federal Trade Commission
INPG	Instituto Nacional de Pós-graduação
INTERCOM	Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da
Comunicação	
IVC	Instituto Verificador de Circulação
PPGMIT	Programa de Pós-graduação em Mídia e Tecnologia
SEMPP	Semana de Publicidade e Propaganda
SINAPRO-SP	Sindicato das Agências de Propaganda do Estado de São
Paulo	
SSP	Supply Side Platforms
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
UniFOA	Centro Universitário de Volta Redonda
USC	Universidade do Sagrado Coração
WFA	Federação Mundial de Anunciantes

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma da cadeia da indústria criativa no Brasil	28
Figura 2 - Valor dos tipos de Clientes	41
Figura 3 - Ecossistema da Publicidade Digital	48
Figura 4 - Fluxograma de entrega de publicidade na internet	49
Quadro 1 – Visão sobre o mercado de comunicação digital, Dados Tabulados	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - As formas de remuneração das agências nos EUA	36
Gráfico 2 - Crescimento com gastos com Publicidade online.....	466
Gráfico 3 - Função na Equipe, Visualização.....	57
Gráfico 4 - Cidade de Localização da Sede da Agência	58
Gráfico 5 - A Abrangência de Mercado das Agências, Visualização.....	59
Gráfico 6 - Mercado das Agências, categorizado em interior e capital, Visualização	60
Gráfico 7 - Faturamento Médio Anual das Agências, Visualização	60
Gráfico 8 - Agências Micro versus Localização, Visualização (em números inteiros)	61
Gráfico 9 - Agências Pequenas versus Localização, Visualização (em números inteiros)	62
Gráfico 10 - Agências Médias versus Localização, Visualização	62
Gráfico 11 - Agências Grandes versus Localização, Visualização	63
Gráfico 12 - Faturamento das Micro versus Mercado Atendido, Visualização	64
Gráfico 13 - Faturamento das Pequenas Versus Mercado Atendido, Visualização ..	65
Gráfico 14 - Faturamento das Médias agências Versus Mercado Atendido.....	66
Gráfico 15 - Faturamento das Grandes Versus Mercado Atendido, Visualização.....	67
Gráfico 16 - Mídias mais utilizadas com clientes, Visualização	69
Gráfico 17 - Serviços digitais oferecidos pelas agências, Visualização	72
Gráfico 18 - Serviços com menor operação - desenvolvimento de apps, Visualização	74
Gráfico 19 - Serviços com menor operação – desenvolvimento de apps 2, Visualização	75
Gráfico 20 - Serviços com menor operação – desenvolvimento de e-commerce, Visualização	76
Gráfico 21 - Serviços com menor operação 2 - desenvolvimento de e-commerce, Visualização	76
Gráfico 22 - Serviços com menor operação – criativo dinâmico, Visualização	77
Gráfico 23 - Serviços com menor operação – criativo dinâmico em valores financeiros, Visualização	78
Gráfico 24 - Serviços com maior operação – Native Ads, Visualização	79

Gráfico 25 - Serviços com maior operação – Native Ads, Visualização	80
Gráfico 26 – Terceirização de Serviços Digitais, Webdesign, Visualização	81
Gráfico 27 – Terceirização de Serviços Digitais, HTML e CSS, Visualização	82
Gráfico 28 – Terceirização de Serviços Digitais, PHP, Java e C++, Visualização	82
Gráfico 29 – Terceirização de Serviços Digitais, Business Intelligence, Visualização	83
Gráfico 30 – Terceirização de Serviços Digitais, Gestão de Projetos, Visualização...	83
Gráfico 31 – Terceirização de Serviços Digitais, Design Responsivo, Visualização..	85
Gráfico 32 - Terceirização de Serviços Digitais, Mídias Sociais, Visualização	85
Gráfico 33 – Terceirização de Serviços Digitais, Mídias Sociais, Visualização	86
Gráfico 34 – Terceirização de Serviços Digitais, Animação em After Effects, Visualização	86
Gráfico 35 – Terceirização de Serviços Digitais, Coordenação de E-Commerce, Visualização	87
Gráfico 36 – Terceirização de Serviços Digitais, Direção de Arte Digital, Visualização	88
Gráfico 37 – Terceirização de Serviços Digitais, Especialista em Experiência do usuário, Visualização	89
Gráfico 38 - Visão sobre o mercado de comunicação digital, Visualização	90
Gráfico 39 - Perfil do público que respondeu “O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências”, Visualização..	90
Gráfico 40 - Perfil do público que respondeu “O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências” 2, Visualização.	92
Gráfico 41 -Perfil dos que responderam “O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências”.	93
Gráfico 42 - Perfil do público que respondeu “O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências”, Visualização	94
Gráfico 43 - Perfil do público que respondeu “O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências” 2, Visualização	94
Gráfico 44 - Perfil do público que respondeu “O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências” 3, Visualização	95
Gráfico 45 - Perfil do público que respondeu “O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências”, Visualização	96

Gráfico 46 - Perfil do público que respondeu “O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências” 2, Visualização	96
Gráfico 47 - Perfil do público que respondeu “O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências” 3, Visualização	97
Gráfico 48 - Sobre a preparação das agências para atuarem no mercado digital quando o assunto é modelo de negócio, Visualização.....	988
Gráfico 49 - Atualização do modelo de negócio das agências.....	99
Gráfico 50 - Atualização das competências dos recursos humanos.....	99
Gráfico 51 - Sobre a falta de regulação e de legislação atualizada para o setor.....	100
Gráfico 52 - Sobre a Desvalorização do serviço profissional de comunicação	100
Gráfico 53 - Sobre a substituição das agências por departamentos in house	101
Gráfico 54 - Sobre a aquisição de recursos tecnológicos para mídia digital	101
Gráfico 55 - Sobre o baixo valor do investimento das empresas em mídia digital	102
Gráfico 56 - Sobre o modo e definição dos preços dos serviços de publicidade digital.....	103
Gráfico 57 - Grau de importância quando o assunto é otimizar custos de contratação de serviços terceirizados.....	104
Gráfico 58 - Grau de importância quando o assunto é ampliar o portfólio de serviços para além da publicidade e propaganda	104
Gráfico 59 - Grau de importância quando o assunto é restringir o portfólio de serviços apenas para atividades especializadas	105
Gráfico 60 - Grau de importância quando o assunto é implantar novos modelos e processos de gestão na agência	105
Gráfico 61 - Grau de importância quando o assunto é investir em tecnologias de hardware e software	106
Gráfico 62 - Grau de importância quando o assunto é criar mecanismos de regulação e proteção da atividade profissional no setor	107
Gráfico 63 - Grau de importância quando o assunto é adotar novos modelos de geração de receita e remuneração das agências	107
Gráfico 64 - Grau de importância quando o assunto é investir em cursos e capacitação para os recursos humanos	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Função na Equipe - Valores Tabulados.....	56
Tabela 2 - Cidade de Localização da Sede da Agência, Dados Tabulados	57
Tabela 3 - Mídias mais utilizadas com clientes, dados tabulados.....	68
Tabela 4 - Agências que Trabalham com TV, mercado e faturamento, Dados tabulados	69
Tabela 5 - Agências que Trabalham com REVISTA, mercado e faturamento, Dados Tabulados.....	70
Tabela 6 - Serviços digitais oferecidos pelas agências.....	71
Tabela 7 - Criativo Dinâmico, Dados Tabulados.....	77
Tabela 8 - Native Ads, Dados Tabulados.....	78
Tabela 9 - Advergames, Dados Tabulados.....	80

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	17
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	Um breve histórico das agências de publicidade.....	20
2.1.1	As primeiras décadas.....	22
2.1.2	A segunda metade do século XX.....	25
2.2	Indústrias e modelo de negócio.....	26
2.2.1	Cenário contemporâneo.....	31
2.2.2	Competitividade e Gestão.....	37
2.3	Novas ferramentas de mídia digital.....	41
2.3.1	As novas formas de mídia publicitária.....	45
3.	METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	51
3.1	Função na Equipe.....	56
3.2	Cidade de Localização da Sede da Agência.....	57
3.3	A Abrangência de Mercado das Agências.....	58
3.4	Mercado das Agências categorizado em interior e capital.....	59
3.5	Faturamento Médio Anual das Agências.....	60
3.6	Agências Micro versus Localização.....	61
3.7	Agências Pequenas versus Localização.....	61
3.8	Agências Médias versus Localização.....	62
3.9	Agências Grandes versus Localização.....	63
3.10	Faturamento das Micro versus Mercado Atendido.....	63
3.11	Faturamento das Pequenas versus Mercado Atendido.....	65
3.12	Faturamento das Médias agências versus Mercado Atendido.....	65
3.13	Faturamento das Grandes versus Mercado Atendido.....	66
3.14	Mídias mais utilizadas com clientes.....	67
3.15	Agências que Trabalham com TV, mercado e faturamento.....	69
3.16	Agências que Trabalham com REVISTA, mercado e faturamento.....	70
3.17	Serviços digitais oferecidos pelas agências.....	70
3.18	Serviços com menor operação nas agências entrevistadas.....	74
3.19	Serviços com menor operação – desenvolvimento de e-commerce.....	75
3.20	Criativo dinâmico.....	75
3.21	Publicidade Nativa (Native Ads).....	78
3.22	Chatbot.....	79
3.23	Advergames.....	80
3.24	Terceirização no desenvolvimento de serviços digitais.....	81
3.25	Visão em relação ao modelo de negócio das agências de propaganda e o mercado de Comunicação digital.....	89

3.26	Perfil do público que respondeu “O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências”.....	91
3.27	Perfil do público que respondeu “O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências”.....	93
3.28	Perfil do público que respondeu “O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências”.....	95
3.29	Perfil do público que respondeu “O mercado digital é uma grande ameaça para o negócio das agências” e “O mercado digital é mais uma ameaça do que uma oportunidade ao negócio das agências”.....	97
3.30	Sobre a preparação das agências para atuarem no mercado digital quando o assunto é modelo de negócio.....	93
3.31	Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital.....	104
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
	REFERÊNCIAS.....	113
	GLOSSÁRIO.....	118
	APÊNDICE.....	119

1 INTRODUÇÃO

As agências de publicidade e propaganda surgiram com o passar do tempo para viabilizar o contato entre anunciantes e mídias, prestando um serviço especializado de comunicação corporativa, voltada ao desenvolvimento de negócios, empreendimentos e produtos. Ao longo da história, com o surgimento de ferramentas cada vez mais acessíveis, intuitivas e com interfaces gráficas cada vez mais desenvolvidas, as mídias evoluíram em termos de tecnologia e conteúdo e os anunciantes passaram a exigir cada vez mais das agências, chegando, até mesmo, em determinados momentos, a colocar em xeque a necessidade de sua presença no processo de administração e fortalecimento das marcas nas organizações.

Com isso, este trabalho foi articulado e desenvolvido de forma a propor e discutir o cenário das agências de publicidade no estado de São Paulo, no presente contexto digital e midiático. Por isso, nos propomos a apresentar e analisar os novos formatos da propaganda digital e como as novas práticas publicitárias investidas no âmbito das Novas Mídias interferem nas indústrias da comunicação, principalmente nas agências. Nesse sentido, buscamos, por meio de ferramentas integradas de pesquisa, compreender a percepção que o mercado publicitário tem em relação às mídias digitais e o futuro do mercado das agências de propaganda.

Isso por que a Internet mudou o tipo de relação entre anunciantes, agências de publicidade, mídia e os consumidores. Contudo, financeiramente, a propaganda digital vem sendo tratada como alternativa de custo baixo, fato que causa mudanças drásticas nos negócios da publicidade.

Como o número de usuários da web é crescente e as ferramentas digitais são atrativas para os que anunciam, além da divulgação essencial apresentam a possibilidade de coletar dados e mensurar uma grande variedade de resultados possíveis (AKTAN; AYDOGAN; AYSUNA, 2016), as agências acabam se norteando por uma nova abordagem na comunicação: a digital.

Os resultados destas novas ferramentas publicitárias não são demonstrados apenas por meio dos recursos tecnológicos. Sabendo que enormes quantidades de orçamentos são alocados para a publicidade a cada ano pelas empresas, anunciantes e agências buscam sempre obter o melhor resultado de tais gastos vultuosos: ou seja, anúncios eficazes devem não só dispor os consumidores

diretos a tomarem decisões de compra, mas as agências, além do desafio estrutural e financeiro, encontram um estímulo técnico, de modo que tendem a redirecionar suas linhas de comunicação e descobrirem novos caminhos para a composição das estratégias e peças publicitárias, desenvolvendo e evoluindo o modelo de negócio.

Tudo isso faz emergir as questões que norteiam a presente pesquisa, isto é: como as tecnologias de mídia digital impactaram o modelo de negócio das agências de publicidade e propaganda? Em especial, quais estratégias e abordagens as agências do estado de São Paulo estão adotando diante desse cenário? Quais ferramentas de publicidade em meio digital estão sendo mais utilizadas nesse segmento? E, por fim, quais perspectivas e possíveis oportunidades para a renovação do modelo de negócio das agências?

Com estas indagações, elegemos nosso problema de pesquisa, o qual se refere à transformação da proposta de valor e do modelo de negócio praticado pelas agências de propaganda do estado de São Paulo, tomando como ponto de partida para a reflexão sobre os processos, a introdução de novas ferramentas, recursos e práticas de publicidade em meios digitais, considerando as oportunidades e as ameaças verificadas junto às empresas que atuam nesse segmento.

Assim, de modo geral, o objetivo desta pesquisa é identificar as principais mudanças provocadas pelas tecnologias de mídia digital no mercado publicitário e se existe um modelo generalizado do negócio das agências de publicidade e propaganda¹, procurando, se tanto, elencar parâmetros de uso de recursos tecnológicos mediante uma possível nova proposta de valor para esse setor.

Como objetivos específicos, temos:

- a) Compreender de forma sucinta quais as principais mudanças no mercado publicitário frente aos formatos digitais no que tangem a mídias, mão de obra e mercado.
- b) Diagnosticar o perfil das agências mais receptivas aos novos formatos assim como as mais pessimistas. Além de pontuarmos o nível de deficiência mercadológica e possíveis soluções a médio e longo prazo.

¹ Segundo Silva (1976), No sentido comercial e com técnica, é no Brasil, na Argentina e em outros países de língua latina sinônimo de publicidade, podendo ser usada indiferentemente uma ou outra palavra como tradução do termo inglês – *Adverstising*

De modo geral, a presente pesquisa se justifica na medida em que as agências de publicidade e propaganda possuem grande importância na sociedade de consumo, pois além de serem o motor de tais processos, despertam e estimulam os desejos dos indivíduos, atualizando e estimulando as tendências de mercado para o crescimento desse mercado e das sociedades que o abrigam.

Em sua atuação, e como parte intrínseca da Sociedade da Informação e do Conhecimento, as agências também são responsáveis por disseminar informações sobre os produtos, o que estimula a competição entre as empresas, melhorando as relações de preços, entre outras atividades.

Com isso, anualmente, um incontável número de profissionais de comunicação busca espaço no mercado de trabalho em agências ou buscam a permanência neste mercado.

Ainda, faz-se necessário que estudemos as agências não somente pela ótica dos processos de produção publicitária, mas, também, que exploremos sua história e entendamos sua conjuntura atual sob a perspectiva econômica e empresarial.

Finalmente, é necessário frisar um último e importantíssimo motivo pelo qual não somente este, mas outros tantos estudos acerca do setor se fazem prementes: a propaganda brasileira está entre as cinco mais premiadas do mundo e para que este mercado continue em evidência, é necessário pensar em modelos de negócio avalizados segundo as necessidades e os ambientes da contemporaneidade, em especial por conta de uma profunda mudança midiática, relacionada à emergência das chamadas novas tecnologias da informação e comunicação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo visa apresentar uma introdução à história das agências de publicidade e propaganda², doravante chamadas muitas vezes apenas de agências de propagandas, (SILVA, 1976, p. 25) de forma contextualizada, abordando questões relativas a suas origens e acerca do formato como estas foram construídas mercadologicamente. Portanto, abordamos o tema por meio de uma pesquisa bibliográfica que visa estabelecer relações de causalidade e afins entre o tempo histórico, a cultura e o mercado.

Dentro do processo de revisão bibliográfica, cabe citar os primeiros manuais sobre propaganda (SILVA, 1976, p. 150), que aparecerem nos anos 20. Entre eles duas conhecidas obras de Claude. C Hopkins: *Publicidade Científica* (1923) e *Minha vida na Publicidade* (1927). Os primeiros livros sobre a história da publicidade são caracterizados por falta de sistematização (NOGUERO, 2014).

A formatação e o desenvolvimento do que vemos hoje como agência de propaganda vem principalmente entre os anos de 1900 e 1920 (SOLANAS, 2014), apesar de as primeiras agências, mesmo que em caráter experimental e probatório tenham nascido entre os anos de 1860 e 1880, totalmente focadas em conteúdo comercializável midiático e com pouco viés performático. Posteriormente, os papéis das agências de publicidade culminaram na construção de um modelo de agência mais pragmático, conhecido como *full service* – sofrendo adaptações ao longo do século XX.

2.1 Um breve histórico das agências de publicidade

Antecedendo este período previamente abordado de consolidação da atividade publicitária, Volney B. Palmer³ criou a primeira agência de publicidade nos EUA e ficou conhecido ao planejar a publicidade de vários anunciantes em 1841, na

² Segundo Silva (1976), No sentido comercial e com técnica, é no Brasil, na Argentina e em outros países de língua latina sinônimo de publicidade, podendo ser usada indiferentemente uma ou outra palavra como tradução do termo inglês – *Adverstising*

³ Edd Applegate, “Palmer, Volney B.,” in *History of the Mass Media in the United States: An Encyclopedia* (Chicago: Fitzroy Dearborn, 1998), 491; Donald R. Holland, “Volney B. Palmer: The Nation’s First Advertising Agency Man,” *The Pennsylvania Magazine of History and Biography* 98, no. 3 (1974): 353–381; Holland, “Volney B. Palmer (1799–1864): The Nation’s First Advertising Agency Man,” *Journalism Monographs* 44 (1976)

Filadélfia e em Boston, cobrando dos periódicos 25% do custo dos anúncios. Com o advento da era industrial, a produção em massa e a consequente necessidade de aumentar o consumo dos bens produzidos, a técnica publicitária foi se aperfeiçoando, mudando as linhas de comunicação entremeadas nas mensagens, passando a ser mais persuasiva e perdendo, quase que por completo, o seu sentido unicamente informativo.

Com o crescimento mercadológico, outro fator impulsionou o crescimento e a procura por profissionais que pudessem desenvolver campanhas publicitárias: a concorrência desenfreada entre as várias marcas praticamente obrigou o aparecimento de um tipo de publicidade mais agressiva. (MUNIZ, 2004; VOS 2013).

Antes de Palmer, o novo modelo de comercialização de mídia não foi tão bem aceito e sucedido; os agentes de jornal tinham vendido assinaturas e anúncios em nome de outras editorias ao longo do século XIX, mas Volney B. Palmer foi o primeiro a representar com sucesso mais do que um ou dois jornais ao mesmo tempo. Pelo menos dois predecessores haviam falhado. Em 1826, um agente da Ilha Rhode, que representava dois jornais de Nova Inglaterra, e o nova-iorquino George Bourne, lançaram uma curta tentativa de fazer negócios para múltiplos jornais, ambos não tiveram êxitos. (VOS, 2013).

O fator estrutural torna-se, então, relevante para os surgimentos das primeiras agências. O agente de publicidade torna-se essencialmente um produtor de condições modernas após a Revolução Industrial, que trouxe a produção de bens em massa, que seriam anunciados para as massas; a urbanização, o que seria um ambiente fértil para a imprensa e para a grande circulação de publicidade; e uma nova infraestrutura logística, facilitando o transporte de mercadorias para os novos locais, ao mesmo tempo em que cria um mercado novo para a publicidade (VOS, 2013).

Os veículos de comunicação começaram a se capitalizar em volume maior fazendo uso dos agentes comerciais que, mais tarde, tornaram-se os agentes comerciais das agências. Como supracitado, o crescimento e expansão da mídia teve papel fundamental no surgimento do novo negócio. Para Burt (1940), em *American Advertising Agencies, an Inquiry into Their Origin, Growth, Functions, and Future*: “*The Miner’s Journal em Pottsville, Pensilvânia, levou à criação da primeira agência de publicidade: seus esforços bem-sucedidos o convenceram das oportunidades*

ilimitadas de publicidade geral, momento em que Palmer mudou-se para a Filadélfia para lançar uma agência"³ (tradução nossa).

Podemos dizer que as agências foram frutos de fatores ideológicos, sociais, estruturais e midiáticos, que eclodiram no pós-guerra, pulverizando uma onda consumista, midiaticizada e propensa ao que tange ao consumo e acesso à informação de massa. As agências como negócio surgiram baseadas em inovação mercadológica (POPE, 1983) de maneira que, a fim de minimizar riscos e perda de potencial de mídia, além de maximizar o potencial publicitário, os anunciantes procuravam as agências com a promessa de que os investimentos seriam realizados de forma mais eficaz, com maiores resultados e menor dispersão financeira. Nasce, nesse momento, o primeiro cerne, o primeiro diferencial de uma agência, fator preponderante que fez com que o mercado estivesse congruente em disponibilizar-se financeiramente em uma contratação de prestação de serviço. O modelo de receita tinha como base acordar a venda de espaços em diversos jornais em troca de um comissionamento (VOS, 2013).

2.1.1 As primeiras décadas

Entre 1870 e 1910 (SOLANAS, 2014) diversas agências como J. Walter Thompson, adotaram uma posição diferente frente aos serviços oferecidos por uma agência, deixando de ver a comercialização dos anúncios como seu *core business*⁴ e passando a oferecer uma gestão mais ampla das campanhas.

Outras mudanças vieram a acontecer com este novo posicionamento como, por exemplo, uma nova orientação para a monetização das agências na qual muitas deixaram de receber seu comissionamento dos veículos, passando a receber os valores diretamente do anúncio. Como foi o caso da agência NW Ayer & Son, precursora da proposta.

Entre as décadas de 1910 e 1920 as agências já apresentavam um organograma e gestão de departamentos semelhante ao que vemos hoje, divididos basicamente entre gestão de contas, pesquisa, mídia e criação (SOLANAS, 2014 e

³ "The Miner's Journal in Pottsville, Pennsylvania, led to the creation of the first ad agency: His successful efforts convinced him of the unlimited opportunities for general advertising, at which point Palmer moved to Philadelphia to launch an agency.

⁴ Significa a parte central de um negócio ou de uma área de negócios e que geralmente é definido em função da estratégia dessa empresa para o mercado. Este termo é utilizado habitualmente para definir qual o ponto forte e estratégico da atuação de uma determinada empresa.

SAMPAIO, 2003). Os anos 30 do século 20 foram marcados pelo desenvolvimento do rádio e, conseqüentemente, uma expansão do negócio, marcado pelo surgimento de novas agências como: McCann-Erickson, DP Brother e Leo Burnett Co e reavaliações sobre a forma de remuneração das agências, como mostra a edição de setembro de 2003 da principal revista no segmento publicitário, *Advertising Age*.

O sistema de comissão, que estava começando a se enraizar, tornou-se um assunto de grande controvérsia, já que os anunciantes pressionaram suas agências, bem como a mídia para descontos e descontos profundos. Muitos não tinham escolha; se eles não cortassem suas taxas, um competidor faria. O ex-executivo da JWT, James Webb Young, tomou uma postura acadêmica na Universidade de Chicago e estudou minuciosamente a questão da comissão. Em 1933, ele emitiu um relatório, "Compensação da Agência de Publicidade em Relação aos Custos Totais da Publicidade", apoiando a comissão existente de 15%. As agências e as empresas de mídia o aplaudiram; os anunciantes, no entanto, voltaram para o seu próprio estudo por A.E. Haase, ex-diretor da Associação de Anunciantes Nacionais. O relatório Haase, emitido em novembro de 1934, tomou as medidas para um sistema de taxas negociáveis. O mesmo relatório, no entanto, concedeu algumas vantagens ao status quo. (MCDONOUGH; EGOLF, 2002, p. 772) (tradução nossa)⁵.

Os Estados Unidos da América entram na guerra em 1941, provocando uma paralisação do mercado, mas esta paralisação não afetou avidamente as agências. Após o final do conflito uma demanda reprimida começa a ganhar pujança e surge o fenômeno *baby boom*, que aumenta consideravelmente o consumo de produtos para mães com bebês, e, ao contrário do que aconteceu com a 1ª Guerra, o mercado continuou investindo em propaganda. A década também marcou as agências pela inclusão e quebra de paradigmas raciais; nasce a *Vomack Advertising*, fundada em Inwood, Nova Iorque (JOHNSON, 2010). Nos anos de 1950 inicia-se a era do consumismo e uso massivo do meio TV, fato que elevou sobremaneira os rendimentos no mercado publicitário. Segundo Johnson 2010 "*Throughout the decade, advertising*

⁵ The commission system, which was beginning to take root, became a subject of great controversy as advertisers pressured their agencies as well as the media for rebates and deep discounts. Many had no choice; if they did not cut their rates, a competitor would. Former JWT executive James Webb Young took an academic post at the University of Chicago and thoroughly studied the commission issue. In 1933, he issued a report, "Advertising Agency Compensation in Relation to the Total Costs of Advertising," supporting the existing 15% commission. Agencies and media companies applauded it; advertisers, however, turned to their own study by A.E. Haase, a former director of the Association of National Advertisers. The Haase report, issued in November 1934, made the case for a negotiable fee system. The same report, however, conceded some advantages to the status quo. (MCDONOUGH; EGOLF, 2002).

*expenditures increased to unprecedented levels. J. Walter Thompson Co., for example, saw its billings increase from \$78 million in 1945 to \$172 million*⁶.

Os anos posteriores revelaram um crescimento mundial no consumo de produtos e serviços. A série de televisão *Mad Men*, que foi ao ar de 2007 a 2015, apresentou parte desta era de ouro da publicidade em Nova York: a década de 1960, momento em que o negócio se consolidou de fato. Alimentado por álcool e charutos, retratava publicitários que viviam em um universo ainda em descoberta, ocupado criando campanhas e símbolos que ainda ressoam como Coca-Cola. O crescimento do segmento mostra competições acirradas entre agências e, mais uma vez, questionamentos sobre a forma de remuneração das agências, como mostra o 12º episódio da 5ª temporada de *Commissions and Fees*⁷.

Outro fato relevante que marcou as agências durante a década de 60 foi o movimento conhecido como “*The creative revolution*”, movimento que estreitou arte e publicidade, afastando-se de autoritarismo, tradições e crenças, passando a conquistar a atenção da audiência com anúncios bem-humorados, críticos e carregados de criatividade.

A transição entre a década de 1950 e 1960 trouxe uma nova geração de publicitários de diferentes raças e etnias, oriundos do Bronx e Brooklyn em Nova Iorque e, posteriormente, Chicago (Agência Leo Burnett). Até então, negros e judeus encontraram dificuldades para entrar na classe publicitária tradicional; alguns clientes se recusam a trabalhar com profissionais semitas ou afro-americanos. Além do início da quebra de paradigmas culturais, raciais e étnicos, as agências assistem a outra mudança organizacional, para ser mais exato, no organograma criativo, criando a estabelecida: dupla de criação – junção do profissional de Redação e profissional de Direção de Arte, proposta por William Bernbach, fundador da DDB, considerado o pai da publicidade moderna⁸.

⁶ Ao longo da década, as despesas de publicidade aumentaram para níveis sem precedentes. J. Walter Thompson Co, por exemplo, viu seu faturamento aumentar de US \$ 78 milhões em 1945 para US\$ 172 milhões.

⁷ Disponível em: <<http://www.amc.com/shows/mad-men/video-extras/season-05/episode-12/inside-episode-512-mad-mencommissions-and-fees>>

⁸ Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2011/08/12/20110811o-centenario-de-billbernbach.html>>

2.1.2 A segunda metade do século XX

No Brasil, em 1965, as agências conquistam direitos através da Lei N^o. 4.680, que garante margens estáveis de criação e fixa a taxa de remuneração sobre os investimentos em mídia em 20%, superando os 17,65% anteriores à Lei. Na mesma década é criada a agência DPZ, uma das agências mais premiadas ao longo da história da publicidade brasileira, e o IVC – Instituto Verificador de Circulação.

Na década de 1970 as agências se aproximam da ciência e métodos empíricos e contábeis são utilizados para apontar decisões de mídia e estratégias de comunicação. Diversas agências tornam-se sociedades anônimas abrindo o seu capitão social e aderindo a negócios secundários, a fim de aumentar dividendos para acionistas e sócios. Os anos subsequentes foram de ganho financeiro e mudanças organizacionais, o computador ganhou espaço, foi usado para analisar os consumidores, calcular as eficiências de custo em relação aos objetivos do cliente outras projeções (TARPLEY, 2002).

Outra alteração significativa no negócio refere-se à ética publicitária e deu-se por conta das intervenções governamentais. Muitos anunciantes se beneficiam de campanhas publicitárias de difícil distinção entre anúncio ou conteúdo televisivo. Uma pesquisa realizada em 1976, por meio da empresa Gallup⁹, avaliou a honestidade e os padrões éticos dos envolvidos em 11 áreas profissionais. Os profissionais de propaganda ficaram em último lugar na lista. Devido a essa desconfiança, a FTC e o próprio Conselho Nacional de Análise de Publicidade da Indústria começaram a mensurar padrões éticos encontrados nas campanhas (TARPLEY, 2002; JOHNSON, 2010).

A década seguinte acaba por fazer com que os primeiros entraves e desafios gerados pela ascendência digital, como o controle remoto, apareçam. Não que o controle remoto não existisse anteriormente à década de 1980, mas o mesmo ganhou relevância e presença nos lares americanos durante esse período e os videocassetes se consolidaram no mercado, dando opções não muito favoráveis à indústria da publicidade, tendo em vista que o consumidor podia escolher o que desejava ver/assistir. Agora, a audiência era capaz de gravar os programas com recursos que possibilitaram que o comercial fosse excluído, deixando apenas o que

⁹ Disponível em: < <http://www.gallup.com/home.aspx>>

realmente interessava ao expectador. O controle remoto facilitou a troca de canais fazendo com que espectadores experimentassem diversos canais em busca de atrações, pulando os comerciais de TV.

Os anos 90 se mostraram desafiadores: as estruturas de pessoal e os departamentos e serviços oferecidos passaram por alterações. Em muitas agências os serviços de mídia foram separados das agências, dando início a negócios paralelos como: entre as principais empresas de mídia independentes a serem separadas de agência como: *MindShare* (do *WPP Group*), *OMD Worldwide & PhD* (*Omnicom Grupo*), *Zenith Media* (*Saatchi & Saatchi & Cordiant*), *Initiative Media Worldwide and Universal McCann* (*Grupo Interpublic*), *Media Edge* (*Young & Rubicam*), *MediaCom* (*Grey*), *TN Media* (*True North*) e *Starcom and MediaVest* (*Bcom3*) (Bradley, 2010).

Novos serviços foram agregados às agências, como Promoção de Eventos, Desenvolvimento Web, Relações Públicas, Promoção de Vendas, entre outros, deixando claro que as velhas estruturas do modelo de negócio, calcados em fontes de receitas vindouras de campanhas de massa, veiculadas em mídias de massa (PINTO, 2011), eram estruturas organizacionais estabelecidas em um organograma simples, pouco articulável, com pouca estratégia comercial, baixos níveis de gestão financeira e altos tributos.

2.2 Indústrias e modelo de negócio

As agências de publicidade e propaganda como negócio surgiram baseadas em inovação mercadológica (POPE, 1983) de maneira que, a fim de minimizar riscos e perda de potencial de mídia, além de maximizar o potencial publicitário, os anunciantes procuravam as agências com a promessa de que os investimentos seriam realizados de forma mais eficaz, com melhores resultados e menor dispersão financeira. Nasce, nesse momento, o primeiro cerne, o primeiro diferencial de uma agência, fator preponderante que fez com que o mercado estivesse congruente em disponibilizar-se financeiramente em uma contratação de prestação de serviço. O modelo de receita baseava-se em acordar a venda de espaços em diversos jornais em troca de um comissionamento (VOS, 2013).

A consolidação do negócio da propaganda no formato de agência se deu na época de ouro da propaganda americana, durante os anos 60 do século 20, como mostra a série de televisão *Mad Men*, que foi ao ar de 2007 a 2015, relatando a idade

de ouro da publicidade em Nova York: 1960. Passando para um dos períodos mais criativos da publicidade, especialmente a publicidade brasileira, as décadas de 1980 e 1990. Predecessoras da explosão digital, as décadas supracitadas estavam carregadas de liberdade e com um modelo capitalista consolidado em quase todo o planeta, cenário perfeito para as agências *full-service*. Sintetizam Eckhardt e Arvidsson:

No entanto, a era das agências de publicidade de serviço completo com base na cultura de consumo está chegando ao fim. Na década de 2000, a propaganda foi "proletarizada", para usar a expressão de um redator entrevistado pelo segundo autor no meio dessa década. A multiplicação do espaço publicitário na Internet reduziu o preço da publicidade e, em geral, deslocou os orçamentos da televisão e da mídia impressa para a publicidade digital e, mais recentemente, para dispositivos móveis. Além disso, o surgimento de agências de mídia especializadas, além do monopólio virtual que empresas de mídia social como o Google e Facebook exercem sobre a publicidade online (e cada vez mais móvel), o resultado é que as comissões de corretagem de mídia que as agências de publicidade tradicionalmente viveram foram significativamente reduzidas. A segunda fonte tangível de renda que as agências de publicidade tradicionalmente tinham, a produção real de anúncios, também se evaporou. Software de gráficos, edição de vídeo, Photoshop e softwares semelhantes tornaram a capacidade de produzir um anúncio comum: "qualquer criança com um Macintosh pode fazê-lo", pontua o redator entrevistado¹⁰. O resultado foi o aumento da concentração de capital, já que gigantes como o WPP (Wire and Plastic Products, empresa que começou a fabricar cestas de compras), compraram agências para se tornarem conglomerados de publicidade global resultando em menos espaço para criatividade e inovação à medida que as margens diminuíram, o clima ficou mais arriscado e adverso. (ECKHARDT; ARVIDSSON, 2016, p. 169) (tradução nossa)¹¹.

Não podemos esquecer que o negócio das agências é baseado no conceito de indústria criativa, que têm suas origens na criatividade e talento intelectual individual, ou não, com potencial para gerar riquezas por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. Isto inclui propaganda, arquitetura, mercado de

¹⁰ Arvidsson, Adam. 2007

¹¹ However, the era of the full service ad agency as the central institution of consumer culture is coming to an end. In the 2000s, advertising has been "proletarianized", to use the expression of a copywriter interviewed by the second author in the midst of that decade. The multiplication of advertising space on the Internet has lowered the price of advertising and generally shifted budgets away from television and print media to digital, and more recently mobile advertising. In addition, the rise of specialized media bureaus and the virtual monopoly that social media companies such as Google and Facebook exercise over online (and increasingly also mobile) advertising, and the result is that the media brokerage commissions that advertising agencies traditionally lived on have been significantly reduced. The second tangible source of income that ad agencies traditionally had the actual production of advertisements has also evaporated. Graphics software, video editing, Photoshop and similar software have rendered the capacity to actually produce an ad common: "any kid with a Macintosh can do it," as the interviewed copywriter put it. The result has been increasing capital concentration as giants such as the WPP (Wire and Plastic Products – a company that started out manufacturing shopping baskets) has bought up agencies to become global advertising conglomerates, and less space for creativity and innovation as shrinking margins have made the climate more risk adverse.

artes, moda, audiovisual, mercado fonográfico, softwares, games e mídia. Segue fluxograma da cadeia industrial da indústria nacional criativa, onde podemos encontrar subdivisões como a de consumo, onde está há o enquadramento técnico do assunto abordado:

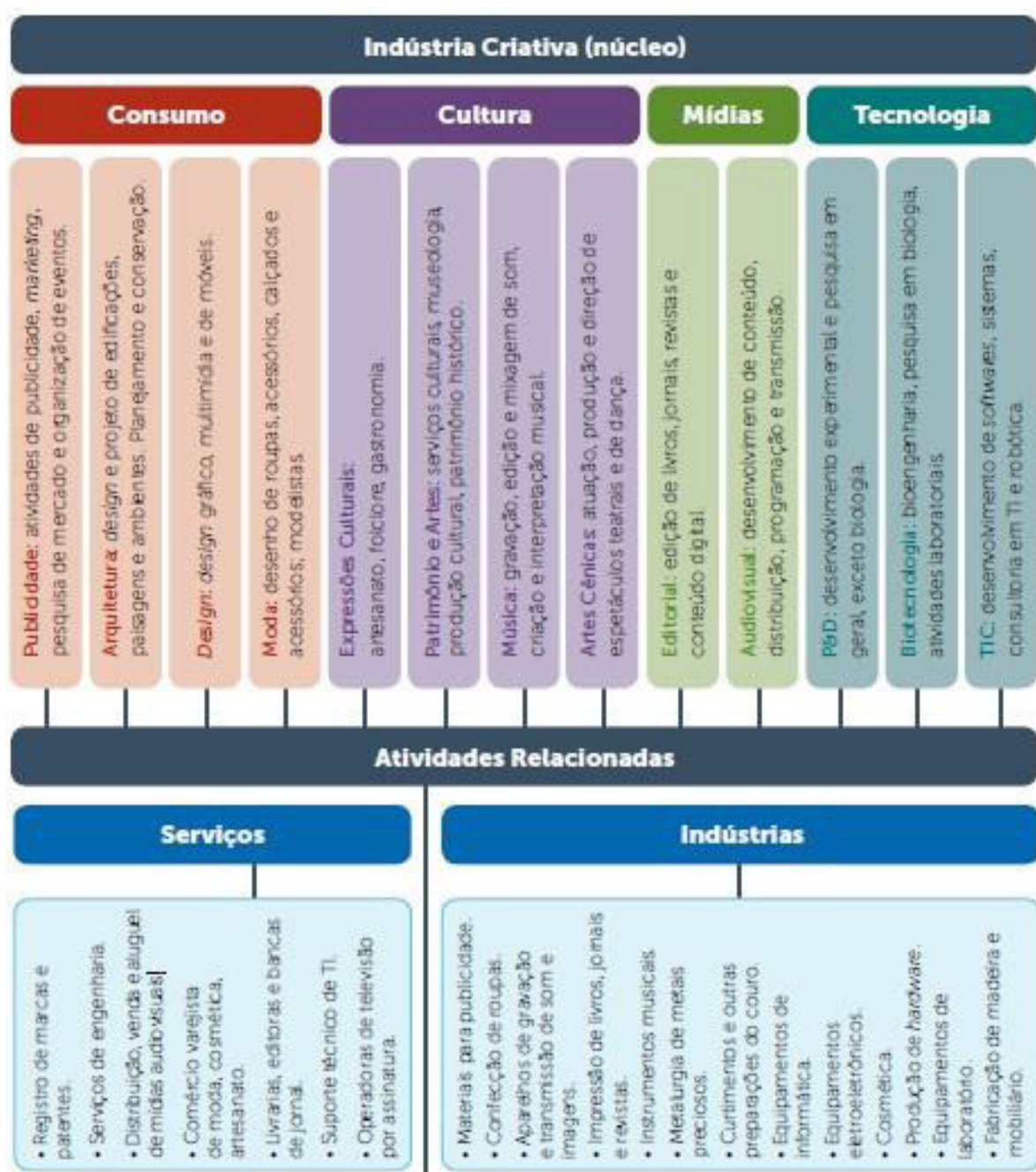


Figura 1 - Fluxograma da cadeia da indústria criativa no Brasil

Fonte: FIRJAN 2016, p.10

A partir da década de 1990, diversos jornais pelo mundo iniciaram um processo de transformação de seus modelos de negócios, que ainda está em

andamento, pois, a internet, como tecnologia de mediação comunicacional, destruiu uma série de intermediários e permitiu que qualquer um pudesse criar, distribuir e consumir conteúdos digitais, em sua maioria, hoje, gratuita, livre e abundante. Como observa McLuhan (2002), toda tecnologia gradativamente cria um ambiente humano totalmente novo conforme os novos modelos comerciais se desenvolvem.

Apesar da televisão ainda ser a principal mídia utilizada em campanhas publicitárias, a fragmentação das mídias, com o advento das mídias digitais, obrigou as agências de propaganda a repensarem sua posição junto ao mercado, seu cerne e suas formas de receita. Um dos cenários que relatam bem as reviravoltas que o digital ocasionou em diversos negócios, principalmente aqueles de cunho intelectual, é a relação entre música e publicidade (ECKHARDT; ARVIDSSON, 2016). Outrora, as músicas eram comercializadas para fins publicitários, não que isso não aconteça, mas, todavia, atualmente nos EUA, bandas fazem o caminho inverso, fazendo uso de campanhas publicitárias como forma de atingir audiência. Dessa maneira, o que era fonte de receita deixou de ser cliente e virou parceiro. É um retrato de como uma mudança comunicacional pode mudar diversas estruturas comerciais.

Uma das muitas diferenças entre a publicidade tradicional e o on-line é o nível de interatividade que o consumidor pode experimentar com um anúncio. Em comparação à mídia tradicional, a Internet oferece mais recursos e, assim, mais oportunidades para os consumidores (DUCOFFE, 1996). A internet mudou o tipo de relação entre anunciantes, agências de publicidade, mídia e os consumidores, entretanto, financeiramente, a propaganda digital vem sendo tratada como alternativa barata, fato que causa mudanças drásticas nos negócios da publicidade. Mas, como o número de usuários da web cresce cada vez mais e as ferramentas digitais estão cada vez mais atrativas para os que anunciam, coletando dados e mensurando todos os resultados possíveis. Para Aktan, Aydogan e Aysuna (2016), as agências se veem norteadas por uma nova forma de comunicação: a Comunicação Digital.

Mas, os resultados destas novas ferramentas publicitárias não se dão apenas pelos recursos tecnológicos. Todos os anos, um enorme volume financeiro é alocado para a publicidade e as empresas buscam cada vez mais o melhor resultado desta grande quantidade de gastos, ou seja, anúncios eficazes, que lembram os consumidores diretos, tomadores de decisão de compra, por isso as ferramentas de comunicação digital são vistas com cada vez mais importância.

As agências, além do desafio estrutural e financeiro, encontram um desafio técnico de tamanho grau de complexidade, a fim de redirecionarem suas linhas de comunicação e descobrirem novos caminhos para a composição das estratégias e peças publicitárias. Segundo Aktan, Aydogan e Aysuna (2016) a nova comunicação digital deve conter entretenimento, informação, estímulo e credibilidade. Mackenzie e Lutz (1998) definem a credibilidade da publicidade como percepções da veracidade, confiabilidade dos consumidores, confiabilidade e credibilidade da publicidade. Mas, o desafio vai além do campo técnico da propaganda, e se aprofunda no modelo de negócio.

Um modelo de negócios conceitua a lógica de negócios subjacente de uma empresa, ele revela competências, a criação de valor por meio de seus produtos e serviços, o que posiciona ele e seus esforços além da concorrência, como ele desenvolve suas necessidades operacionais, como as relações são estabelecidas e nutridas com os clientes e parceiros e como o negócio gera receita (PICARD, 2011, p.8). Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócio pode ser dividido em nove partes: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo. Muitos argumentam que os modelos de negócios que envolvem publicidade estão quebrados porque eles não produzem a receita que eles fizeram nas últimas décadas do século 20, e que as novas fontes de renda deixaram de ser suficientes¹².

Se observamos a proposta de quadro Canvas, proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), podemos enquadrar as agências de publicidade no conceito de negócios desagregados, demandando alto relacionamento com o cliente, inovação do serviço prestado e estrutura, baseada principalmente na mão de obra criativa. Com o relacionamento com o cliente altamente orientado para os serviços: mentalidade de “o cliente em primeiro lugar”, inovação do produto no aspecto competitivo, centrada nos funcionários, mimando as estrelas criativas e gerenciamento de infraestrutura baseada na Luta por escala: consolidação rápida: poucos jogadores, os grandes dominam.

¹² MARCONDES, P. <http://www.proxima.com.br/home/proxima/blog-do-pyr/2016/05/16/agencias-de-propaganda-o-que-seradelas.html>

2.2.1 Cenário contemporâneo

Em épocas de crise ou contenção de despesas não é raro que muitas empresas optem pelo que conhecemos como Publicidade Magra (TEIXEIRA, 2013), termo citado em seu artigo para a *Harvard Business Review*, modelo de gestão de mídia que prioriza meios digitais em parceria com personalidades capazes de influenciar, criar credibilidade e virilizar campanhas. Resultado: baixo investimento e alto volume de visualização.

Em 2009, a empresa DC Shoes começou a filmar vídeos com seu cofundador Ken Block dirigindo um carro de corrida em aeroportos fechados, parques temáticos e até mesmo no porto de São Francisco. Os vídeos duram até nove minutos e quase não falam. A condução de dublê é intercalada com imagens de glamour de calçado. Ao invés de comprar um tempo de TV caro, a DC Shoes carrega os vídeos no YouTube. Ao longo dos últimos quatro anos, obtiveram mais de 180 milhões de visualizações e apenas em 2011, as vendas subiram 15%. Um deles foi o vídeo mais compartilhado do YouTube de 2011. Outro conquistou um milhão de visualizações nas primeiras 24 horas. Pagar mídia on-line para este tipo de exposição custaria mais de US \$ 5 milhões (TEIXEIRA, 2013) (tradução nossa¹³)

Indo mais além, segundo Teixeira, (2013), empresas multinacionais como Lego e Duracell, voltaram-se para Tongal, uma empresa com poucos anos de vida e um modelo de negócio com base na compra de uma peça publicitária ou campanha junto a um talento criativo freelance, disposto a trabalhar por um pagamento relativamente baixo, cujo percentual vai para a plataforma que propicia a intermediação. Isso acontece porque nos últimos quinze anos, surgiu uma nova infraestrutura na sociedade, a rede (MEIRA, 2013), alterando a forma de se fazer negócio, destruindo e construindo novos modelos de negócios, incluindo no segmento publicitária, como por exemplo a agência Humans, um coletivo de comunicação

¹³ <https://hbr.org/2013/06/how-to-profit-from-lean-advertising> In 2009 the company began shooting videos featuring its cofounder Ken Block driving a tricked-out race car around closed-off airports, theme parks, and even the port of San Francisco. The videos last up to nine minutes and have almost no talking; the stunt driving is interspersed with glamour shots of footwear. Instead of buying expensive TV time, DC Shoes uploads the videos to YouTube. Over the past four years they have gotten more than 180 million views—and in 2011 alone, sales jumped 15%. One was YouTube’s most-shared video of 2011; another garnered a million views in its first 24 hours. Paying online media for this type of exposure would cost upward of \$5 million.

composto por dezoito profissionais que juntos, atendem demandas, estruturam e gerenciam projetos de forma independente, sem estruturas físicas ou hierárquicas¹⁴¹⁵.

Na indústria da comunicação, alternativas de terceirização e *do-it-yourself*, às vezes, funciona, notavelmente, bem. O exemplo mais famoso é de 2007, quando a empresa de utensílios de cozinha Blendtec criou uma série de vídeos em que o fundador, Tom Dickson, demonstrou o poder de seus produtos, misturando itens como mármore, alça de ancinho, discos de hóquei e iPods¹⁶. Os vídeos tornaram-se virais no YouTube, colocando Dickson no Tonight Show¹⁷ e no Today Show¹⁸, e as vendas decolaram. Mas, as chances de replicar esse sucesso são baixas: apenas 3% dos filmes do YouTube são vistos mais de 25.000 vezes. Para Teixeira (2013) dentro da indústria de anúncios, confiar somente no YouTube para enviar uma mensagem é ridicularizado como "publicar e orar". De qualquer forma, vemos uma ruptura no paradigma da indústria da comunicação. A possibilidade de obter resultados de comunicação e marketing com baixo custo de produção, isentos de uma agência e sem depender de um veículo custoso como a TV, é resultado, em boa parte, graças aos processos de digitalização.

A digitalização e a convergência estão aumentando o excesso de conteúdo e reduzindo alguns dos controles monopolistas sobre os sistemas de distribuição. A digitalização também traz muitos novos produtores para o mercado porque o conteúdo digital tem menor valor para ser produzido e é acessível a mais profissionais, além de estarem disponíveis em softwares como Microsoft FrontPage, Final Cut Studio, da Apple e Photoshop, da Adobe. Ao ganhar a capacidade de produzir, mais indivíduos podem se expressar criativamente, aumentando a oferta não somente de conteúdo, mas, também, de mão de obra (PICARD, 2013). Esta fragmentação na cadeia produtiva pode ser vista por um viés crítico, quando o assunto é modelo de negócio publicitário, pois pode fragilizar as agências de publicidade e propaganda, no

¹⁴ http://projetodraft.com/que-tal-uma-agencia-de-publicidade-sem-sede-sem-chefe-e-com-remuneracao-aberta-e-o-que-ahumans-propoe/?fb_comment_id=1769599946446023_1773264382746246&comment_id=1772130856192932&reply_comment_id=177

¹⁵ #f52147e6b3db0c

¹⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=IBUJcD6Ws6s>

¹⁷ É o *talk show* mais antigo em exibição, e o mais antigo programa de entretenimento exibido regularmente. É o terceiro programa mais antigo da grade da NBC, atributos que fazem do mesmo, um programa de relevância para profissionais ou não da área.

¹⁸ Today também é conhecido por ser o terceiro programa mais longevo da televisão estadunidense.

momento em que um enxugamento organizacional pode ser visto como uma brecha para mais reduções de margem de lucro na relação bilateral entre cliente x empresa.

Um artigo publicado no site *ashtonmedia.com.au*, Brooke Hemphill (2016) questiona os novos modelos de negócios possíveis mediante a presente era digital, citando Clive Sirkin, então Diretor de Marketing da Kimberly-Clark, que sugeriu às agências, a adoção de uma abordagem semelhante à Uber: gerenciar o tráfego sem possuir o passeio, ou no caso das agências, possuir o relacionamento com um cliente, o fator comercial, a estratégia e os dados sem possuir a execução. Apontando para uma configuração semelhante em que, ao invés de ter toda a equipe necessária em casa para executar o trabalho do cliente, convocando os talentos necessários sobre demanda, reduzindo, assim, as despesas gerais. É esse tipo de pensamento que também está norteando Tom O'Keefe, CEO da agência dos EUA O'Keefe Reinhard & Paul. O'Keefe, um veterano do DraftFCB, usou Hollywood e a forma como as empresas de produção convocam uma configuração coletiva como base para um novo formato. Vale ressaltar que as alterações na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) ocorridas em 2017¹⁹, abrem mais possibilidade para esta formatação de quadro operacional, permitindo o uso da terceirização em todas as áreas (atividade-fim e atividade-meio) das empresas, parte fundamental em um modelo de negócio.

Para Woolley e Reeves (2017), em entrevista concedida ao site *Trinity3*, as agências salientaram muito o seu lado criativo, deixando a rigidez das finanças de lado, além de não olharem para suas próprias operações, focando totalmente no sucesso dos clientes. Para ambos, outro ponto importante a ser ressaltado é a mudança no modelo de monetização. Segundo Woolley e Reeves (2017), era fácil lucrar com base nas comissões provenientes dos modelos tradicionais de mídia; durante 30 ou 40 anos, as agências não precisaram preocupar-se com a entrega de valor. Independente do cliente, resultado ou esforço efetuado, uma certa porcentagem iria para a agência. Woolley e Reeves (2017) complementam, diferentemente de Hollywood, as agências nunca souberam agregar valor em seus talentos, o que seria uma forma de elevar a percepção do cliente com relação ao valor da agência, e, conseqüentemente, obter uma melhor remuneração pelos talentos envolvidos. Essa estratégia de cunho intelectual imaterial foi refutada por medo das agências perderem seus talentos para fora dos seus domínios. Óbvio que alocar o seu diferencial de

¹⁹ <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/POLITICA/538197-PLENARIO-APROVA-TERCEIRIZACAO-PARAATIVIDADE-FIM-E-REFORMA-TRABALHISTA.html>

mercado no recurso humano é um tanto arriscado, quando não se constrói barreiras de entrada, afinal, o material humano pode ir facilmente para outras indústrias ou concorrentes.

As relações com anunciantes e agências foram alteradas ao longo das últimas décadas e o que antes era o mais forte dos relacionamentos estratégicos durante a era de ouro das agências, tornou-se frágil e desequilibrado, transformando-se em um mercado de compradores de mídia, que mudam de agência com regularidade e reduzem a remuneração a cada mudança. Dificilmente podendo se basear em "quem oferece os melhores resultados", porque as agências não se prolongam o tempo suficiente para obter melhores resultados.

Internacionalmente, as agências reagiram a reduções das comissões por meio da "juniorização", reduzindo suas capacidades estratégicas e criativas em um momento em que os problemas de marketing de seus clientes estavam crescendo em complexidade. Para Farmer (2015) todo mundo saiu perdendo e esta perda iniciou-se a partir do momento em que, após a época de ouro da publicidade, anunciantes começaram a pressionar as agências por outras formas de remuneração além do já discutido desconto padrão. Instituiu-se em boa parte, o modelo de *fee*²⁰ mensal (FARMER, 2015), em que o anunciante paga um valor mensal, relacionado às despesas operacionais da agência com recursos físicos e humanos, mais um percentual de lucro. O problema foi que, a partir do momento em que as agências começaram a trabalhar "por hora", as mesmas começaram a serem "leiloadas", reduzindo cada vez mais os poderes financeiros das agências. Afinal, receita é parte fundamental em um modelo de negócio, não deixando espaços para falsas ilusões, como pontua Meira (2013):

Se o negócio que você imaginou, o lucro é uma porcentagem fixa sobre os custos, e esta porcentagem é baixa, digamos abaixo de 30% do faturamento, é muito provável que seu negócio, por mais complexo que aparente ser, não vá apresentar o tal crescimento empreendedor, a não ser que haja vultosas injeções de capital para, literalmente, criar ou comprar mercado (MEIRA, 2013, p.68).

À medida que a publicidade se tornou cada vez mais fragmentada e complicada devido à revolução digital, as agências começaram a competir umas com

²⁰ *Fee* é uma mensalidade combinada entre cliente e agência de publicidade para que seja realizado um conjunto de serviços

as outros pela mesma quantidade de trabalho, fazendo com que as receitas diminuíssem. Para Farmer (2017), o grande erro em se cobrar por *fee* por hora é o fato de não estar se monetizando pela resolução de um problema ou pelo resultado que o serviço prestado pela agência pode oferecer. Ou seja, todo modelo de negócio deve ser repensado, principalmente diante das novas ferramentas digitais, capazes de mensurar entregas, desta forma, valorizando as atividades das agências. Quiçá não é possível reunir a criatividade com os resultados analíticos tão buscados pelos Diretores de Marketing.

Pyr Marcondes, em seu artigo publicado em 2017 no Meio & Mensagem²¹ e co-assinado pelos presidentes da ABA e ABAP, pontua alguns princípios a serem seguidos pelas agências que desejam sobreviver aos tempos atuais.

Trabalhar custos de forma mais pragmática, abrir as contas com o cliente e se posicionar de forma mais transparente. Compreender que o anunciante busca eficiência ao limite e, em contrapartida, o anunciante deve entender que não adianta pressionar a agência por margens mínimas pela prestação de serviço, pois segundo (MARCONDES, 2017), “ninguém entrega qualidade sem ter um mínimo de rentabilidade”. Sobre as formas de remuneração do negócio. Ocorre que o portfólio de prestação de serviços e as novas atividades e disciplinas multiplicadas pela cadeia tecnológica impõem agora novos formatos de monetização. Entram nessa lista a remuneração por performance, por metas atingidas, por sucesso, a participação nos resultados, a remuneração pela criação de uma solução, além do pagamento pela criação.

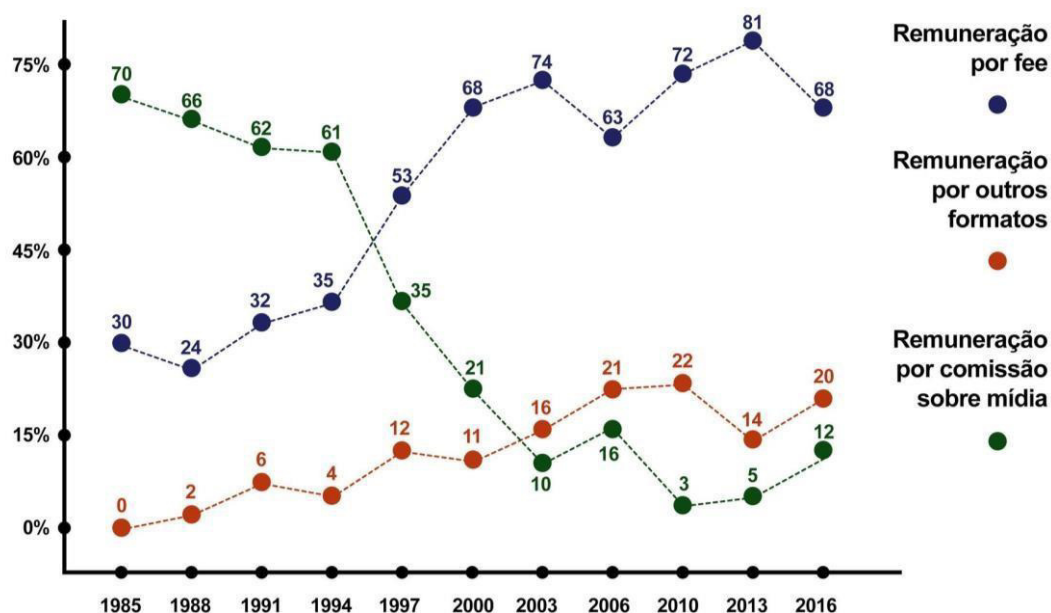
Como visto no capítulo anterior, a questão da monetização é crucial para as agências desde o século passado, sendo que o modelo por comissão sob mídia sempre foi altamente discutido, partindo para modelos alternativos como *fee* mensal, e outros citados acima. No Brasil, há uma grande tendência de adesão a estes modelos alternativos como uma forma mais justa de remuneração, mais próxima dos desejos do mercado. Todavia, vale ressaltar os acontecimentos ocorridos no mercado estadunidense entre 1985 e 2016: segundo a 17^ª *Trends in Agency Compensation*, realizada pela ANA²². O modelo por comissão sob mídia vem crescendo desde 2010,

²¹ Disponível em: <http://www.proxima.com.br/home/proxima/blog-do-pyr/2017/11/06/7-principios-para-um-mercado-quedissolve.html>

²² Disponível em: <http://www.ana.net/miccontent/show/id/rr-2017-trends-agency-compensation>

juntamente aos modelos de remuneração por outros formatos. Em contrapartida, o modelo de remuneração por *fee* apresentou queda:

Gráfico 1 - As formas de remuneração das agências nos EUA



Fonte: CENP em revista ano 13/nº52 com base em 17º Trends in Agency Compensation.

No Brasil, está em debate no CENP a proposta de um anexo às Normas Padrão da Atividade Publicitária, o Anexo D, totalmente dedicado à comercialização de mídia em ambiente digital. Como visto no item abaixo:

Anexo “D”: Comercialização de mídia em ambiente digital. Instituído pelo item 7.1, “A” das normas-padrão da atividade publicitária tendo como conceito básico: compra e venda automatizada de mídia sendo estas o conjunto de relações de negociação de espaço/tempo disponível exclusivamente em veículos de comunicação que operam em ambiente digital para inserção de propaganda ou publicidade, com apoio de ferramentas tecnológicas, incluindo-se, aí, a compra e venda de programática. Segundo o anexo “D”, formas inovadoras de comunicação publicitária são nos termos do art. 2º, §1º, III da Lei nº 12.232/10, mecanismos de expansão dos efeitos da mensagem publicitária, em consonância com novas tecnologias, operados por empresas que detenham personalidade jurídica própria e que não se confundem com veículos de divulgação ou agências de publicidade, nos termos dos artigos 3º e 4º da Lei nº 4.680/65 e 6º e 10º do Decreto Federal nº 57.690/66²³ (CENP em revista, 2017, p. 29).

²³ CENP EM REVISTA Ano 13/nº 52 de 2017

O objetivo do Anexo D é recomendar boas práticas de autorregulação na área digital, mesmo levando em conta que, no Brasil e no mundo, vivesse um período de aprendizado e de convivência com as variadas faces da publicidade.

2.2.2 Competitividade e Gestão

Segundo Dantas (2009) o novo modelo exige respeito ao cliente, sem superioridade, aplicando o diálogo e não mais o monólogo, uma orientação mais cuidadosa, baseada em fatos e não apenas na “sensibilidade, e fórmulas”, presentes no universo das agências desde sua consolidação no início do século XX. Para o autor, as agências já saíram da fase dos “gênios” da publicidade, distantes do cliente, muitas vezes arrogante e prepotente. Cabe às agências, fomentar uma maior aproximação estratégica do cliente, conhecer sua missão, visão e valores. Assim, como objetivos de mercado, tornando-se mais que uma prestadora de serviços, mas, sim, parceiras.

Encontramos certo acomodamento das agências, no que tange ao portfólio de serviços oferecidos, a forma como as agências são estruturadas organizacionalmente e os meios de remuneração.

Para Dantas (2009), um bom trabalho de gestão de contas inicia-se compreendendo o que é gestão de serviço. O autor separa duas definições: a primeira é a de Las Casas (2004), segundo o qual um serviço é a uma “transação realizada por uma empresa ou indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. E a segunda definição é a da Associação Americana de Marketing (AMA, 2000), que afirma que serviços são “atividades, vantagens ou mesmo satisfações oferecidas à venda ou propriedades em conexão com a venda de mercadorias”. A atividade publicitária pode desenvolver-se a tal ponto que ultrapassa a função de apoio e passa a constituir-se em um centro de lucro na agência. Afinal, esta gestão deve ter como finalidade o aumento da lucratividade dos clientes, além da conservação dos mesmos.

Um dos problemas encontrados por qualquer empresa, e não apenas aquelas que trabalham com serviços, é a má formatação de seus produtos/serviços; muitas vezes, a agência oferece um serviço desproporcional à expectativa do cliente, ou mesmo sua realidade. Em outras situações, a agência detém de um portfólio de soluções muito distante da realidade do cliente ou, até mesmo, não procura dialogar

com o cliente a fim de alinhar as expectativas. Para que as funções de planejamento de campanha, desenvolvimento, acompanhamento e veiculação sejam desenvolvidas com satisfação de ambos os lados, as partes devem estar alinhadas quanto aos esforços, deveres e valores envolvidos. Afinal, segundo o autor “um cliente avalia a qualidade do serviço que recebe com base em duas variáveis: as expectativas que criou antes [...] e a sua percepção acerca do serviço após ter usufruído deste” (DANTAS, 2009, p.3).

Ao obter uma fatia do mercado, outra etapa de gestão é iniciada, a gestão para a manutenção da conta publicitária e, automaticamente, o fluxo de receitas. Segundo Dantas:

Inicialmente, analisamos a questão da formação de barreiras à entrada de concorrentes. Uma barreira à entrada de concorrentes no mercado pode ser dada por economias de escala. Se uma agência tem tecnologia, profissionais e capacidade financeira para estender os limites de sua atuação para além de seus limites iniciais, torna viável o fornecimento de serviços de comunicação publicitária não apenas em níveis locais, mas também em níveis nacionais e até internacionais, podendo causar sérios obstáculos ao surgimento de empresas concorrentes locais (DANTAS, 2009, p. 21).

Como empresa de prestação de serviços, a agência jamais pode abrir mão de conquistar novos clientes. O que se nota no setor de comunicação publicitária é que as agências têm se preocupado muito mais com as novidades tecnológicas do que com as novas técnicas de gestão, criando um mundo “publicitário-cêntrico”, em que a ordem é produzir peças de comunicação que dão prazer aos publicitários, colocando-os nas listas de prêmios. Costumando, não raras vezes, ofuscar o poder criativo, negligenciando o poder da gestão de recursos humanos, financeiros e de mercado. O grande problema é que o mercado mudou e não aceita mais qualquer coisa. Uma agência só consegue estar no mercado com uma boa administração.

Dantas (2009) também frisa a importância da sua obra pelo fato de grande parte dos cursos de graduação em comunicação vender a imagem de um mundo charmoso e utópico, defendendo que devemos deixar claro para todos os estudantes a dura realidade que caracteriza o ambiente competitivo. A competitividade no mercado publicitário não pode passar longe de cinco grandes pilares: planejamento, organização, direção, controle e coordenação.

“A publicidade e a propaganda, como negócio, estão passando por grandes mudanças, que exigirão das agências e dos profissionais que nelas trabalham a adaptação a uma nova dinâmica” (DANTAS, 2009, p.57). A velha forma

de criação baseada nas mídias tradicionais, sendo estas mídias um tanto quanto limitadas, vê-se ultrapassada mediante às novas tecnologias da comunicação e informação, que tornaram esse mercado estático num negócio altamente mutável, sendo necessário buscar novos arranjos de serviços a fim de satisfazer demandas mercadológicas. O negócio publicitário nos dias exige o cumprimento de prazos e mais humildade por parte das agências. Este cenário mudou, conforme relata Dantas:

Antigamente, era comum as agências de comunicação publicitária “empurrarem” televisão na maioria dos clientes. Naquela época, muitos clientes, que não tinham informação suficiente sobre comunicação, eram praticamente ignorantes sobre o assunto, aceitavam a quase imposição das agências, que, com a televisão, ganhavam mais 20% na veiculação. À medida que os meios de comunicação foram tornando mais populares e a informação passaram a ser mais acessível a todos, as pessoas passaram a conhecer outros meandros, inclusive da comunicação. Muitos empresários passaram a ver, por exemplo, informados de que o mercado estava se fragmentando, que a comunicação de massa nem sempre se aplicava ao seu negócio. Passaram então a ser mais criteriosos e cuidadosos em aceitar propostas de comunicação das agências (DANTAS p. 60, 2009).

Muitas agências são extremamente criativas e inovadoras do ponto de vista publicitário, todavia, comportam-se como dinossauros sob a ótica da administração. Uma das formas de trabalhar administração no ambiente das agências é a gestão de clientes por meio de ferramentas, como Curva ABC. Assim, a agência pode canalizar suas forças humanas e intelectuais sob a ótica de visão capitalista, buscando mais lucro com os clientes mais inclinados ao consumo publicitário, além do monitoramento da concorrência (DANTAS, 2009).

Uma agência de comunicação publicitária que queira se posicionar no mercado como inovadora e competitiva deve se informar a respeito das novas técnicas de gestão e saber como aplicá-las para agregar diferenciação aos seus serviços. Entre estas técnicas, temos a Aprendizagem Organizacional, segundo Guns (1998, p.33), e técnicas de Gerenciamento Ágil de Projetos, que significa a geração e implantação de práticas, processos, estruturas ou técnicas gerenciais novas, frente ao estado da arte, e visam a melhorar o desempenho (AMARAL; et al, 2011). Todas as técnicas em questão sempre passam despercebidas ou, muitas vezes, são vistas como desnecessárias no ambiente das agências de publicidade e propaganda, vistas como formas contrárias à liberdade criativa.

Outro processo apontado por Dantas (2009) é a Gestão do Conhecimento:

Trata-se de uma forma de olhar a organização, em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva”. O conhecimento útil pode ser oriundo da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade e etc. E refere-se ao mercado, à concorrência, aos clientes, aos processos de negócio, à tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização (DANTAS, 2009, p. 169).

A cultura da gestão do conhecimento leva ao uso de ferramentas como *Customer Relationship Management* (CRM) que, por meio de uma compilação de dados traz a nível gerencial informações sobre o ciclo de vida de clientes, tais como:

Valor vitalício do cliente, ou seja, o valor que o cliente acumula em sua história transacional com a agência; Valor real do cliente, ou seja, sua lucratividade; Valor potencial do cliente, de difícil mensuração o valor potencial é um número holístico, com base em uma crescente recorrência de compra ou movimentos econômicos que podem vir a aquecer o mercado do cliente, ou seja, o mesmo aponta (por vias controláveis ou não), novas gerações de demanda; e por fim, valor estratégico, que não é medido, mas, sim, interpretando qualitativamente, exemplo: um cliente com ampla visibilidade (DANTAS 2009).

Outro processo amplamente utilizado na gestão de produtos ou serviços é a Curva ABC²⁴, por exemplo: métodos de classificação de informações, que permite a separação dos itens de maior importância ou impacto, os quais são normalmente em menor número (DANTAS, 2009, p.190). Este método serve não somente para mapear e classificar em ABC os clientes como, também, pode ser utilizado para categorizar, em grau de importância, sendo A para mais e C para menos, serviços oferecidos, praças de atuação, entre outros.

Fazendo uso do método de Curva ABC, a agência poderá identificar quais serviços são mais lucrativos, baseando-se na receita bruta x custo fixo e operacional envolvido, chegando, então, em uma liquidez a ser analisada, além de outros levantamentos, como praças ou setores atendidos com maior liquidez, ou mesmo clientes. Ao traçar várias curvas, a direção da agência poderá posicionar-se com mais assertividade e lucratividade, deixando de lado clientes onerosos, praças e segmentos pouco lucrativos. Em um momento em que o mercado publicitário no formato de agência vem sendo suprimido por todos os lados, visto que clientes buscam minimizar

²⁴ É uma ferramenta de gestão que auxilia a identificação dos itens que necessitam de uma atenção especial, seja por questões que envolvem lucro, venda ou produtividade, permitindo o tratamento adequado quanto à sua importância relativa.

as margens das agências, há uma alta gama de novos entrantes no mercado; além de serem colocadas em cheque mediante às métricas digitais, as agências devem buscar trabalhar de forma competitiva, procurando caminhos que levem a lucratividade. Uma das formas encontradas como mostra a figura a seguir é a gestão do valor do cliente, sendo ele real, estratégico ou operacional. Caso o cliente analisado tenha um custo operacional acima do valor real ou estratégico, o mesmo deve ser eliminado.

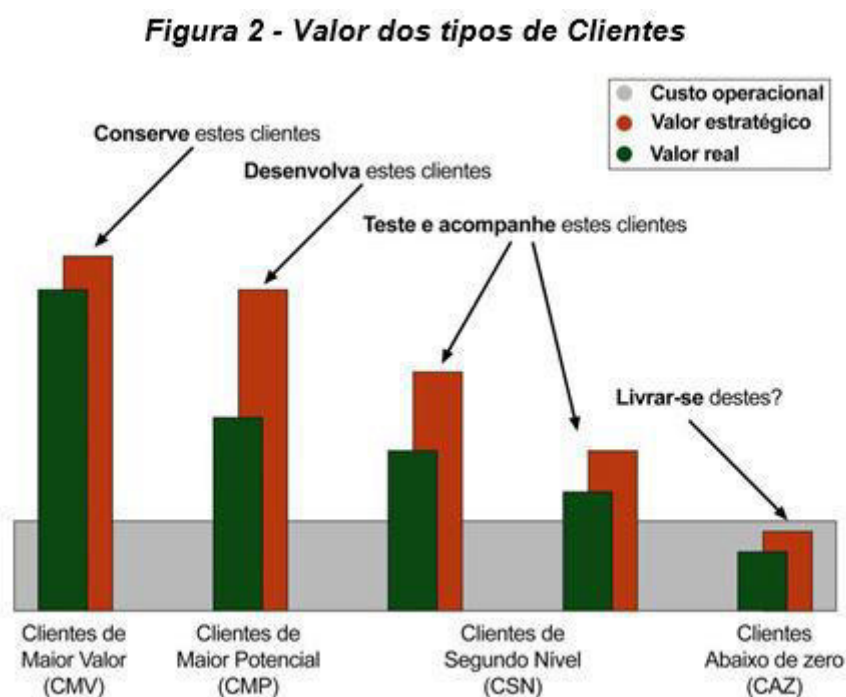


Figura 2 – Valor dos tipos de Clientes
Fonte: Dantas, 2009, p.180.

2.3 Novas ferramentas de mídia digital

Nada que conhecemos hoje em matéria de tecnologia deixou de percorrer um caminho longo e criterioso até chegar aos dias atuais. Para exemplificar, podemos citar o *Ábaco*, considerada a primeira tecnologia de calcular, passando por Blaise Pascal, ao inventar o Pascaline, a primeira calculadora mecânica. Entre 1801 e 1805, Joseph Marie Jacquard, matemático francês, introduziu o conceito de armazenamento de informações em placas perfuradas, em 1880 o norte-americano Herman Hollerith criou um processador de dados eletrônico utilizando cartões perfurados e, em 1931, o engenheiro Vannevar Bush desenvolveu um computador com válvulas. Adiante, o primeiro computador eletrônico digital, o Eniac, em 1946. Podemos dizer que essa foi

a fase pré-histórica da tecnologia da informação e comunicação, até sua eclosão em 1990, quando Tim Berners-Lee criou a World Wide Web (PINOCHET, 2014). Certamente a criação de Berners-Lee consolida o conceito de comunicação digital e o que vemos hoje é fato ocasionado pelos precursores das tecnologias e inventos citados.

Na década de 90, a internet ganha notoriedade. A fim de expor tamanho poderio, pontuamos que a internet demorou apenas 4 anos para alcançar 50 milhões de usuários, enquanto o rádio demorou 22 anos e a TV 26 anos (PINOCHET, 2014).

Com as alterações comunicacionais, uma cibercultura começou a ser desenhada. As pessoas continuaram sendo pessoas em seu paradoxal modo de viver, a única coisa que mudou foi a forma de conexão entre elas (MARTINO, 2014). Foram estabelecidos os chamados Meios Digitais, plataformas cuja informação trafega via códigos numéricos, que, posteriormente são decodificados por um processador, diferente dos meios analógicos, que usavam vinil, fitas magnéticas, ondas físicas e etc. Cronologicamente temos com a virada do século o que Martino (2014) chama de Inteligência Participativa, advento tecnológico que dá a possibilidade de qualquer pessoa produzir e divulgar conteúdo por meio da rede, consolidando as comunicações em rede e a cibercultura.

Segundo Martino (2014), Cibercultura é, em outras palavras: a cultura que acontece no ciberespaço, sendo ela produção de música, vídeo, conversas etc. A transposição da cultura humana para um espaço tecnológico. Cada pessoa conectada à internet faz parte do ciberespaço quando troca dados, compartilha informações, publica conteúdo, enfim, usa desta estrutura técnica. Para Pierre Levy (1999), em uma comunidade virtual, no ambiente de ciberespaço, a contribuição de conhecimento forma uma inteligência coletiva, em que os demais podem usufruir da contribuição de cada um.

As alterações nos formatos comunicacionais levam à uma mudança nas culturas midiáticas e a passividade da audiência dá espaço a atividade. Jenkins (2009) chama esse processo de Cultura de Convergência, em que o indivíduo não é mais visto como mero expectador e passa a criar a recriar conteúdo mediante as experiências que ele tem com a mídia. As mídias começam procurar se atentar ao cotidiano e à experiência dos usuários a fim de se adaptarem a eles (MARTINO, 2014).

As TICs não deixaram de lado os velhos mecanismos de comunicação, a base da Cultura de Convergência e a reutilização dos meios em um ecossistema criado, a mídia tradicional se encontra com a mídia digital e o poder do produtor se funde ao poder do receptor. Para Pinochet (2014), sociedade da Informação, pode ser considerada a sociedade cujo o principal ponto que norteia a economia e cultura seja a informação. Uma sociedade na qual a informação vira moeda de troca.

Não podemos deixar de separar nosso modelo estrutural social pré e pós ascensão tecnológica. Podemos sentir diferenças na sociedade e nos modelos de mercado, comparado ao modelo atual – voltado à comunicação. Comparando os seguintes pontos: no modelo industrial, a força estava concentrada na mão de obra, na repetição do trabalho, no acúmulo de máquinas e capital. Na sociedade da informação, a tecnologia de informação representa uma grande vantagem competitiva, o conhecimento alocado na mão de obra, vantagens em inovação, conhecimento e etc. Tal processo foi evolucionar, não revolucionário, pois evolução é um processo que acontece continuamente, revolução é uma ruptura, uma quebra de paradigmas (MARTINO, 2014). Prova evolutiva temos a Internet, resultante de duas inovações: a primeira foi o Telégrafo, que aproximou as pessoas mesmo com distâncias geográficas, a segunda foi o computador, com a capacidade de processar inúmeros dados. Mesmo diante de uma evolução, que teoricamente deveria ser gradativa, o mercado da comunicação não conseguiu acompanhar as novas mídias e os novos comportamentos da audiência, outrora ditados pelas mídias de massa.

Nos Estados Unidos, o vídeo on-line torna-se mais popular a cada ano: em 2011, 83% dos usuários de internet dos EUA assistiram regularmente a vídeos online e a empresa de pesquisa ComScore²⁵ estimou que 12% dos vídeos vistos eram anúncios. Além disso, os espectadores que optam por assistirem os vídeos on-line, costumam observá-los com mais atenção do que a audiência que assiste anúncios de TV, sem a possibilidade de “pulá-los”. De acordo com uma pesquisa de 2010 da empresa de pesquisa Vision Critical²⁶, 48% daqueles que assistiram um anúncio online em qualquer ponto posteriormente visitaram o site da marca, 11% compartilharam o vídeo com um amigo e 22% fizeram uma compra (TEIXEIRA 2013).

O que difere as mídias de massa das mídias digitais é o fato que as mídias digitais são horizontais; cada usuário, além de receptor é também um produtor de

²⁵ <http://www.comscore.com>

²⁶ <https://www.visioncritical.com>

conteúdo. Para Meyrowitz (1985) a definição de mídia deve ter três elementos: pensar os meios de comunicação como canais para levar informações de um ponto a outro, como uma linguagem específica derivada de suas características e, finalmente, como um ambiente no qual estamos imersos o tempo todo. Segundo Manovich (2010), a origem das novas mídias é a intersecção entre os antigos meios e o computador; estas novas mídias se caracterizam por terem 5 coisas em comum: representação numérica, modularidade, automação, variabilidade e transcodificação.

Com as novas mídias, novos conceitos interlocutivos da comunicação passam a ser estudados, como, por exemplo: Hipermediação, processo de mediação, pelo qual o meio se torna transparente em relação à mensagem; Remediação, processo encontrado quando elementos característicos de uma mídia se articulam em outros (MARTINO, 2014). Mídiação, processo pelo qual a sociedade se articula com os meios, acarretando alterações sociais e de hábitos; ou, Mediação, processo que se refere às alterações provocadas pela ação das mídias sobre práticas e instituições sociais que passam a se reorganizar a partir da presença dos meios de comunicação, principalmente os digitais (MARTINO, 2014).

Segundo Recuero (2009), as pessoas continuam fazendo tudo normalmente, trabalham, pegam metrô e etc, munidas de laptops smartphones, conectadas, mandando mensagens e fotos.

As comunidades começaram a mudar de grupos para redes bem antes do advento da Internet. Inicialmente, as pessoas acreditavam que a industrialização e a burocratização acabariam com os grupos comunitários e deixariam os indivíduos alienados, isolados. Então, os teóricos descobriram que as comunidades continuaram, mas com conexões mais esparsas, e com maior dispersão espacial, diferentemente de grupos densos, locais, semelhantes a vilarejos (WELLMAN; BOASE; CHEN apud RECUERO, 2009, p. 141).

Cada geração interage com o agrupamento de mídias e com isso provoca alterações no modo como pensam e agem em sociedade. Essa é uma das primícias da chamada Teoria da Mídia (MARTINO 2014). Vemos como exemplo pessoas nascidas na década de 40, cuja mídia influenciadora era o rádio; pessoas nascidas na década de 70, quando foi a vez da TV; e pessoas nascidas no presente século, influenciadas pelos tablets, smartphones e redes sociais digitais.

2.3.1 As novas formas de mídia publicitária

O mercado publicitário se depara com um novo *pull* de mídias a ser trabalhado, gestores de Marketing desejam formas de mídia cada vez mais segmentadas em grupos, oferecendo aos anunciantes maior capacidade de atingir o público-alvo de forma assertiva e mensurável (DUCOFFE, 1996). Segundo Ducoffe (1996), são pontos presentes nas mídias digitais, tornando as mais competitivas:

a) A capacidade de oferecer aos usuários acesso a informações imediatamente. Por exemplo, um banner localizado no topo de um site jornalístico pode direcionar para um e-commerce ou para um hot site, fornecendo mais informações.

b) Informações publicitárias com mais relevância para consumidor. Estratégia encontrada principalmente nos formatos de *Native Content*, que será visto posteriormente.

c) Os anúncios flexíveis; eles podem ser alterados rapidamente em resposta às necessidades do consumidor e mercado.

d) As transações podem ser executadas diretamente pelos consumidores em resposta a anúncios gerando mais conveniência. A mesma conveniência pode ser vista perante anunciante e meio.

Sobre esta nova “conveniência” relatada entre anunciante e meio, Norjean (2014) pontua que tradicionalmente, as agências de publicidade e os anunciantes iriam chegar diretamente às emissoras e editores on-line para negociar ofertas diretas para exibir seus anúncios para público em massa e direcionado. Com a chegada das mídias digitais, principalmente o sistema de mídia programática, isso mudou drasticamente. A Internet teve um impacto profundo no pensamento estratégico devido à sua capacidade mudar as estruturas de custos organizacionais e alterar padrões de comunicação com clientes.

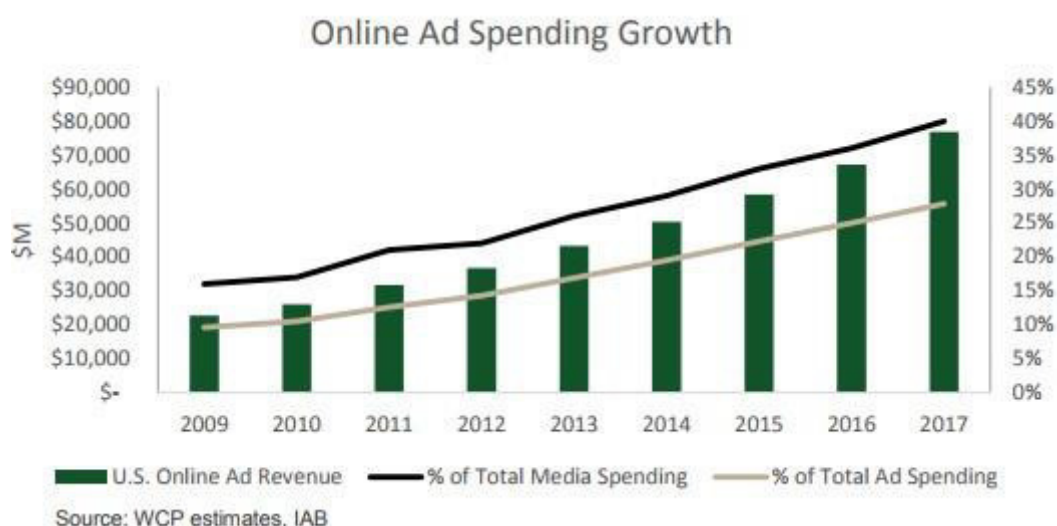
A Internet mudou o tipo de relacionamento entre anunciantes, agências de publicidade, mídia e consumidores. O crescimento rápido das receitas da Web Ad (WA) indica a viabilidade das mídias on-line, como uma alternativa à

da tradicional dos meios de comunicação²⁷ (AKTAN; AYDOGAN, AYSUNA 2016, p. 86) (tradução nossa).

A história dos anúncios na web pode ser iniciada na década de 1990, quando os primeiros banners digitais de anúncios publicitários foram colocados nos sites comerciais (ZEFF et al., 1999). A Internet tornou-se o meio publicitário preferido pelo mercado a fim de substituir as mídias tradicionais como TV, jornal, revista ou outdoors (AKTAN; AYDOGAN; AYSUNA, 2016). No Brasil, segundo o Grupo de Mídia de São Paulo, responsável pela pesquisa Mídia Dados Brasil 2017, as mídias on-line atingiram seu pico de investimento em 2012, quando o investimento publicitário no formato web representou 7%²⁸. Atualmente, a pesquisa subdivide as mídias digitais em duas partes: *Display*, com investimento de 7% em 2015 e 3% em 2016, e *Search*, com investimento abaixo de 1% em ambos os anos. Segundo a mesma pesquisa, comércio varejista e serviços ao consumidor foram os dois nichos de mercado com maior adesão aos formatos *Search* e *Display* (Mídia Dados Brasil, 2017).

Nos Estados Unidos os números reais assim como os estimados, são mais expressivos como mostra o gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Crescimento de gastos com Publicidade online



Fonte: Extraído de Digital Ad Tech: Growth, Disruption, and Consolidation, 2014

²⁷ Internet has changed the type of relationship between advertisers, advertising agencies, the media and consumers. Rapid growth in Web Ad (WA) revenues indicates the viability of WA as an alternative to that of traditional media.

²⁸

https://dados.media#!/view/CATEGORY/MARKET_DEMOGRAPHY/MDB_MER_DISTRUBUICAO_IN_VEST_MIDIA

As novas mídias digitais, mesmo proporcionando *database marketing* (BLATTBERG; KIM. NESLIN, 2008) possibilitando que seus usuários sejam impactados por informações publicitárias, com bases em seus históricos de navegação e outras informações rastreáveis, são vulneráveis a problemas outrora discutidos na publicidade tradicional, como credibilidade e irritação, além da exposição forçada aos anúncios que geralmente não podem ser evitados, sendo que no mínimo, estão expostos às primeiras cenas dos anúncios, trazendo uma certa perturbação (AKTAN; AYDOGAN; AYSUNA, 2016).

Além das ferramentas de pesquisa e comercialização de espaços no formato de banners digitais via *Display*, uma crescente e peculiar ferramenta de comunicação e mídia digital vem ganhando força no mercado publicitário: as redes sociais. Redes sociais ou comunidades virtuais nas palavras de Rheingold (1996) são como uma “teia de relações pessoais” presentes no ciberespaço. Nas comunidades virtuais, concentram-se um imenso fluxo de informações de possibilidade de trocas culturais e comerciais. Algumas propriedades das mídias digitais se manifestam no cotidiano, como a quantidade de conexões e a qualidade do relacionamento, melhora no engajamento, métrica altamente buscada pelas empresas em suas ações de comunicação em mídias sociais. Este cenário apenas maximiza todo poder de comunicação e conexão em redes que a vida pré-internet já propiciava.

Desde seu surgimento, no ano de 2004²⁹, o Facebook tem como objetivo as relações sociais, porém, passados 13 anos, a rede social mudou e, hoje, muito mais do que exercer sua função inicialmente proposta, faz o papel de uma grande plataforma de divulgação e de marketing digital, em que empresas, profissionais e marcas precisam estar presentes para a conquista de novos clientes e manter relacionamento com seu público. Diversas formas de comunicação foram construídas e adaptadas ao longo do tempo, a fim de melhor alinhar as demandas do mercado de comunicação digital. Além do Facebook, podemos citar outras redes sociais passíveis de formas de publicidade digital como: Twitter, LinkedIn, Youtube, Instagram, microwebsites, podcasts, videocast, webinars e jogos virtuais (SEBASTIÃO, 2011). Assim como expõe a figura a seguir, que aponta diversas plataformas de comunicação digital, sendo elas redes sociais, ferramentas de pesquisa ou rede de *banners* e *displays* publicitários:

²⁹ <https://www.theguardian.com/technology/2007/jul/25/media.newmedia>

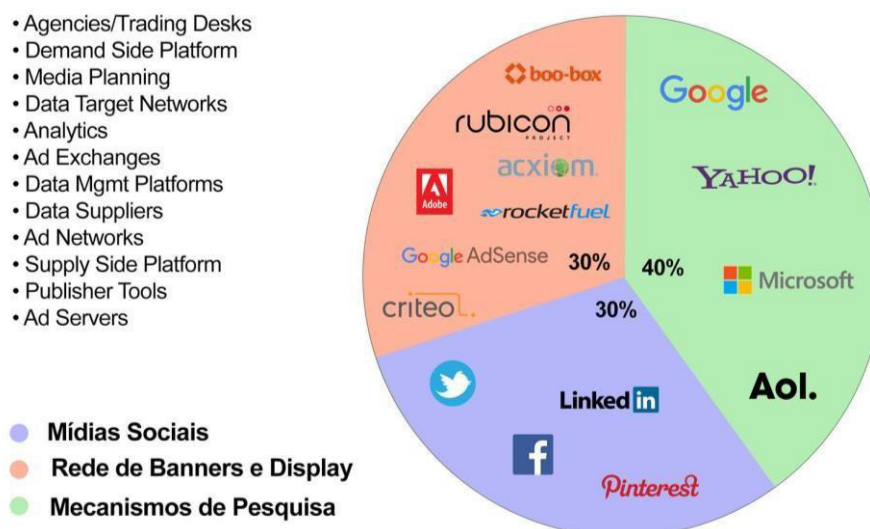


Figura 3 - Ecossistema da Publicidade Digital

Fonte: desenvolvido pelo autor com base em *Digital Ad Tech: Growth, Disruption, and Consolidation, 2014*

A maioria dos anúncios on-line atualmente promovem grandes marcas. Isso ocorre porque as grandes empresas, dotadas de grandes orçamentos publicitários, começaram a alocar de forma agressiva alguns de seus gastos para a web. Ao longo do tempo, os anúncios das empresas menores se tornarão uma parte cada vez maior do bolo publicitário. As mídias digitais e suas novas estratégias de distribuição são perfeitamente adequadas para pequenas marcas com orçamentos limitados (TEIXEIRA, 2013).

Este ambiente altamente competitivo, aliado à tecnologia, direcionais às novas mídias digitais para uma nova forma de comercialização, em uma era que Stephen e Kolbeinn (2017) chamam de Nova Era Programática, onde impera a busca incessante das corporações pela segmentação de anúncios por meio de sistemas operados pela gestão de dados conhecidos como *Data Management Platforms* (DMP), que conectam os anunciantes aos editores, por meio de plataformas conhecidas como *Demand Side Platforms* (DSP) e *Supply Side Platforms* (SSP) (NORJEAN, 2014). No essencial, a compra programática é qualquer compra de anúncios que seja processada por meio de máquinas³⁰ como mostra a figura a seguir:

³⁰ <http://adage.com/article/digital/cmo-s-guide-programmatic-buying/293257/>

A entrega de publicidade na internet é um processo complexo que envolve múltiplos redirecionamentos, sincronização com informações de usuários, e um leilão, todos em alguns milésimos de segundos.

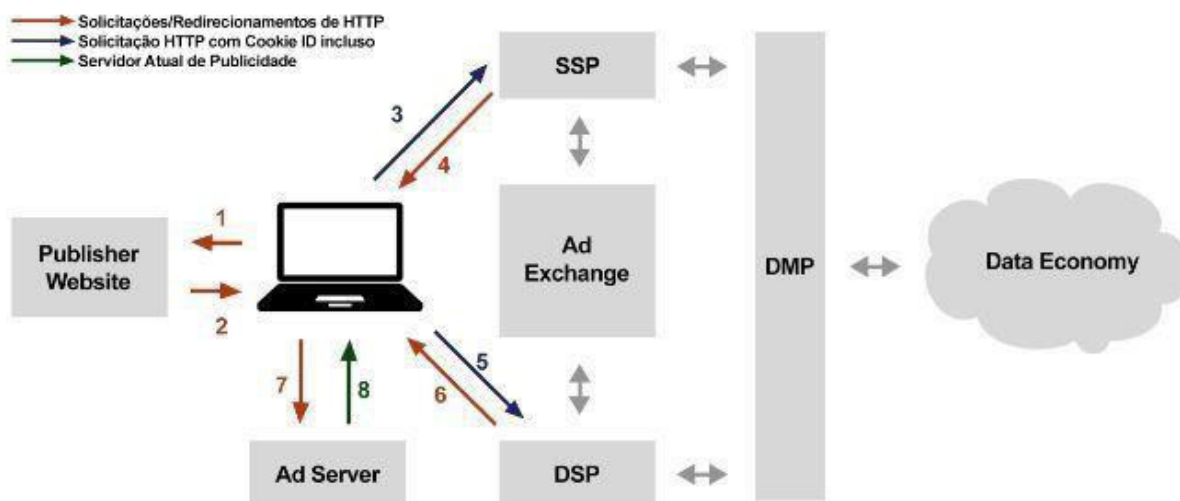


Figura 4 - Fluxograma de entrega de publicidade na internet

Fonte: Exploring the technical and ethical issues surrounding Internet advertising and ad blocking. STEPHEN B. W; KOLBEINN K, Communications of the ACM, VOL. 60 N. 10, Out 2017.

A maioria dos produtores de conteúdo não geram o seu próprio conteúdo publicitário ou mesmo, comercializam seus espaços; estes incorporam pedidos de publicidade nos arquivos em HTML. A comercialização e troca de anúncios, conforme mostrado na figura 4, fica no centro de uma rede de oferta e demanda. No caso, a oferta de espaço publicitário é proveniente dos *publishers* e a procura por espaço pertence às empresas e bureaus de mídia programática. Os *Publisher*, produtores de conteúdo, fornecem informações sobre suas audiências, enquanto os envolvidos do lado da procura, fornecem publicidade baseada em seus objetivos de mercado (STEPHEN; KOLBEINN, 2017).

O código HTML fornecido pelo *publisher* dirige o host para uma plataforma. O pedido enviado para o SSP, que é uma plataforma que oferece aos *publishers* escopo para vender seu inventário de publicidade por meio de um mecanismo de leilão diretamente do servidor de anúncios em tempo real. A plataforma SSP facilita o produtor de conteúdo, *Publisher*, a monetizar seus espaços na web. Assim que o pedido é enviado, é incluído um cookie, uma pequena série de informações que foi previamente armazenado pelo SSP no computador do produtor de conteúdo. O cookie permite que a SSP inclua um usuário ID que poderá executar a troca de anúncios e coordenar a oferta de anúncios. Por meio de um processo conhecido como sincronização de cookies, os processadores são capazes de combinar a ID do cookie do SSP com um perfil de usuário que, muitas vezes, é armazenado e gerenciado por

uma entidade separada chamada de Data Management Platform (DMP), que é uma plataforma de cruzamento entre servidores de anúncios e plataformas de gestão de relacionamento com clientes. A plataforma de gestão de dados deve coletar dados de audiência mais profundamente que apenas dados de URL e palavra-chave. A plataforma coleta dados de audiência com base em comportamentos específicos (como clique, download, upload de vídeo, vídeo de conclusão), interesses (exemplos incluem esportes, futebol, país, museus, viagens), ou informações demográficas. Ao obter as informações, as plataformas que gerenciam a disponibilidade de espaços publicitários, monetizam essas informações aos seus produtores, em conjunto com a plataforma capaz de aperfeiçoar os resultados publicitários, pontuando uma audiência mais assertiva, analítica e mensural, temos o conjunto de ferramentas básicas utilizadas nos modelos de Mídia Programática (STEPHEN; KOLBEINN, 2017).

A era programática representa uma mudança transformadora na indústria publicitária. O homem de marketing de hoje é tão provável que tenha um grau de conhecimento matemático como instrução de mercado. As análises são mais importantes e abundantes do que nunca. Agências estão contratando estatísticos, engenheiros e até cientistas de foguetes para aproveitar o poder de dados, algoritmos e modelos estatísticos.

Os ajustes em tempo real para alvos de campanha, distribuição, preços e mensagens criativas são possíveis por meio das plataformas que existem hoje. Nem só de criatividade vive a publicidade.

3. METODOLOGIA, RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para entender os resultados aqui apresentados, é necessário compreender a metodologia utilizada no decorrer do desenvolvimento do trabalho. O método utilizado consistiu de uma triangulação de técnicas, pelo uso do método indutivo de abordagem, partindo de casos particulares da realidade, chegando a uma explicação geral. No método indutivo, a ciência inicia-se com a observação e fornece informações seguras, que possibilitam a construção do conhecimento.

Sobre a tipologia quanto ao objeto, foi realizada uma pesquisa exploratória a partir de dados bibliográficos (STUMPF,2009) e uma descritiva empírica junto a representantes das agências a fim de obter um panorama do negócio. As operacionalizações dos objetivos propostos constituíram os procedimentos metodológicos, apoiados em conceitos, princípios e técnicas de Duarte (2006), Dencker; Da Viá (2001), Marconi; Lakatos (2003) e Bastos (2009), que são descritos a seguir:

a. Levantamento de dados agregados e bibliográficos sobre o tema, agência de publicidade e propaganda como negócio, indústria da comunicação e modelos de negócio, além das novas formas de comunicação digital.

b. Pesquisa exploratória mediante a aplicação de um questionário quantitativo.

A pesquisa bibliográfica possibilita a observação teórica dos assuntos acerca das questões que envolvem o estudo, como mercado, modelo de negócio, agência de propaganda e comunicação digital, servindo como embasamento para as análises dos resultados da pesquisa.

Por ser um assunto novo e emergente, foi realizada uma busca por periódicos, anuais, livros e revistas de referência, sendo eles: *PÓSCOM*, *Harvard Business Review*, jornal Folha de São Paulo, *Mass Communicat Journalism*, *International Conference on Broadcasting Media & Film Industry*, *Advertising Age*, *Journal of Advertising*, *Communicatio*, Perfil e Tendências Agências de Propaganda do estado de São Paulo – Sinapro/2016, *Historia y Comunicación Social*, *Consumption Markets & Culture*, *American Journalism*, *Review of Network Economics*, *Palabra*

Clave, Sessões do Imaginário, *Journal of Advertising Research*, INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, *European Journal of Business and Management*, COMPÓS - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, *International Journal of Economics & Management Sciences*, *Reuters Institute for the Study of Journalism*, Cadernos UniFOA, *ModTech International Conference - Modern Technologies in Industrial Engineering IV* e o veículo *Meio & Mensagem*.

Entre os autores pesquisados, aqueles considerados de maior relevância para o tema foram: Isabel Solanas García, PhD em Publicidade pela *Universidade Ramon Llull* (2011); TIM P. VOS, professor associado e presidente da faculdade de estudos de jornalismo da *Missouri School of Journalism*; Daniel Pope, docente na *University of Oregon* desde 1975, atualmente ensina sobre história econômica e empresarial americana e sobre a história do radicalismo americano; Rafael Sampaio, publicitário e jornalista, é vice-presidente executivo da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) e representa o Brasil no Conselho Executivo da Federação Mundial de Anunciantes (WFA); Antônio Lino Pinto, atuou como vice-presidente da Associação Brasileira dos Anunciantes em Propaganda (ABAP), diretor da FENAPRO, presidente do SINAPRO-SP e membro do Conselho Consultivo e Conselho de Ética do Conselho Executivo de Normas e Padrões (CENP); Sílvio Meira, pesquisador brasileiro da área de Engenharia de Software, formado em Engenharia Eletrônica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (1977); Douglas Tarpley, professor titular na *Washington Graduate Journalism Center*; Dr. Robert Ducoffe, decano na *Judd Leighton School of Business and Economy/Indiana University South Bend* e Robert Picard, especialista em economia e política de mídia e os desafios de negócios enfrentados pela mídia na era digital.

De acordo com Stumpf (2009), a pesquisa bibliográfica é o planejamento inicial global de qualquer trabalho, o momento em que se buscam referenciais teóricos a serem adotados de forma sistematizada. Com base nessa fundamentação é que será construído o referencial teórico que acompanhará todo o trabalho acadêmico desde sua concepção até sua conclusão.

Em sequência ao levantamento bibliográfico, veio a realização da parte empírica desta pesquisa, o levantamento de dados quantitativos. A postura empírica leva a muita observação e investigação e a escolha dos procedimentos para a realização da coleta de dados (MARCONI; LAKATOS 2003) deve condizer com os

objetivos da pesquisa. Em nosso caso, optamos pelo uso de questionários estruturados, não disfarçados, e, levando em consideração a imparcialidade da pesquisa, procuramos evitar qualquer formulação de pergunta que pudesse influenciar na resposta. “Qualquer procedimento quantitativo deve ser precedido por uma reflexão sobre quais os atributos pelos quais os fenômenos estudados são dessemelhantes e podem ser ignorados em relação aos objetivos pretendidos” (EPSTEIN, 2009, p. 27).

Para a definição do universo a ser pesquisado, ainda segundo Marconi; Lakatos (2003, p. 223) “a delimitação do universo consiste em explicitar quais pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns [...]”, como parâmetro metodológico optamos pelo universo de profissionais de publicidade e propaganda, uma amostragem voluntária e on-line, atuantes em agências do estado de São Paulo, tendo como base o portfólio de agências vigente no ano de 2017, disponível no site da editora Meio & Mensagem³¹, uma das editorias mais respeitadas no segmento publicitário.

Segundo pesquisa realizada pelo SINAPRO em 2017³², o mercado de agências no estado, dividido em várias regiões: São Paulo, Campinas, Sorocaba, Ribeirão Preto, Bauru, São José do Rio Preto, Grande ACB, São José dos Campos, Baixada Santista e demais regiões, possui 6.892 profissionais trabalhando (incluindo sócios). Este número nos leva à uma amostra de 62 respondentes, voluntários e on-line, com supracitado, com confiabilidade de 90% e margem de erro de 10,43%.

Optamos pela elaboração de um questionário voluntário para a obtenção de resultados quantificáveis, utilizando a ferramenta *Survey Monkey*³³, totalizando treze questões com estímulo de alternativas e abertas, de caráter objetivo e subjetivo, de modo que, a partir disto possamos compreender fenômenos aproximadamente mensuráveis, os quais consistem da mediação de atitudes e de opiniões dos *stakeholders* do setor, com as avaliações realizadas com um método pensado para obter um maior grau de precisão, como instrumentos de coletas de dados.

Dessa maneira, o instrumento foi pensado em blocos de assuntos tais como a figura 5:

³¹ Disponível em: www.meioemensagem.com.br

³² <http://www.abcdabc.com.br/images/pdfs/Sinapro-SP-Pesquisa-Perfil-Agencias-Propaganda-out-2017.pdf>

³³ <https://pt.surveymonkey.com>

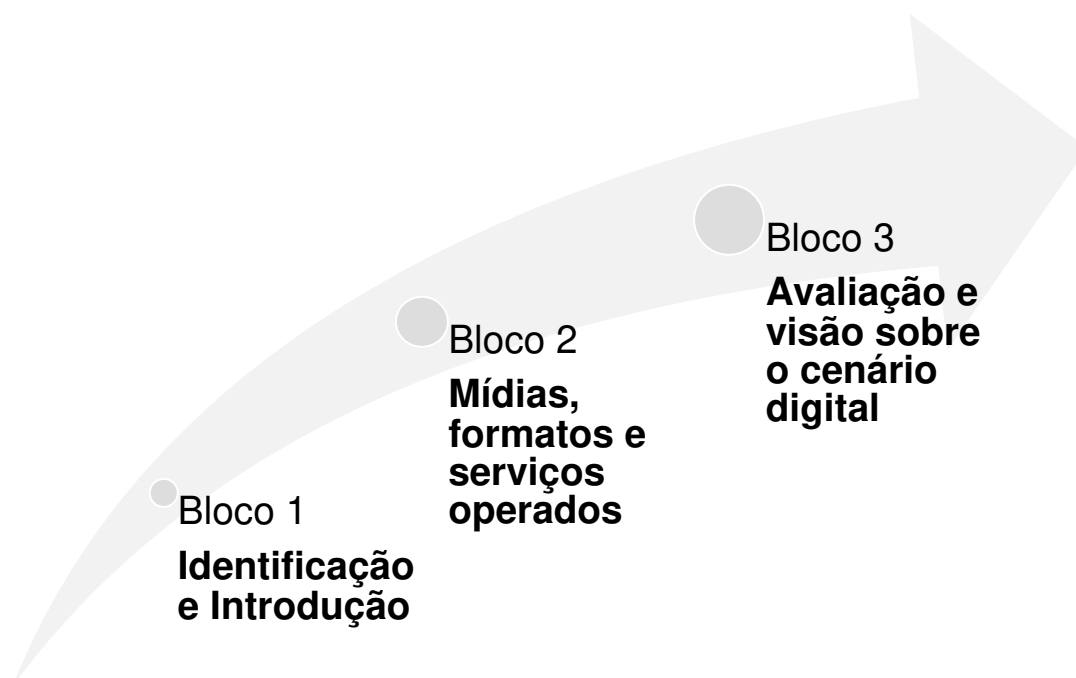


Figura 5 - Fluxograma dos blocos de respostas

No Bloco 1, de *Introdução e identificação*, temos como objetivo levantar dados sobre a caracterização da agência, como: Nome, E-mail, Nome da agência, Função na agência, Cidade sede da agência, Abrangência do mercado em que a agência atua em matéria de geolocalização e, por fim, Faturamento médio anual da agência, considerando que as perguntas específicas de Identificação do negócio foram dadas como opcionais para o quesito da divulgação de dados, estando presentes no questionário, mas disponibilizados neste trabalho apenas os dados quantificados.

No Bloco 2, de *Mídias, formatos e serviços operados*, foi solicitado aos respondentes que indicassem as três mídias mais utilizadas pela agência em campanhas de clientes, que assinalassem os formatos de publicidade digital e serviços correlatos que são atualmente operados pela agência, e por fim, que indicassem as áreas de competência a seguir, associadas a mídias digitais, para as quais sua agência conta com recursos humanos próprios ou terceirizados, quando houvesse.

No Bloco 3, de *Avaliação e visão sobre o cenário digital*, as perguntas restantes foram de caráter mais subjetivo, mas ainda quantificáveis, visando uma avaliação mais qualitativa, que são:

- a) Qual sua visão sobre a relação entre o modelo de negócio das agências de propaganda e o mercado de comunicação digital;
- b) Qual sua visão sobre a adequação do atual modelo de negócio das agências de propaganda para sua atuação no mercado de comunicação digital;
- c) Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital;
- d) Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital;
- e) Se você considera importante "adotar novos modelos de geração de receita e remuneração das agências", indique, por favor, como isso pode ser feito;
- f) Qual sua visão geral sobre o futuro das agências de propaganda no cenário digital;
- g) Apresente ideias, críticas, sugestões e comentários que contribuam para a promoção de inovação nesse setor.

Com a elaboração do instrumento, foram realizados pré-testes com profissionais do ramo da publicidade e pesquisadores do setor, para alinhamento dos itens pesquisados e aprimoramento do instrumento. São eles: Bruna Bonjardim, da Agência Neoplan; Carlos Eduardo de Lima, da Agência Propup; Danilo Bressan, Publicitário e Docente na Unip/Bauru, além de pesquisador do PPGMIT em nível de Doutorado; e Fernando Chade DeGrande, Radialista, profissional do Setor e pesquisador em nível de Doutorado do PPGMIT, da UNESP de Bauru.

Os resultados foram obtidos através de sessenta e dois respondentes voluntários, organizados a seguir, demonstrados por meio de textos, gráficos ou tabelas, priorizados, na medida do possível, de modo a valorizar também a integração entre as respostas, a ordem em que as questões foram aplicadas, raras exceções quanto à existência de alguns resultados cruzados, levando em consideração duas variáveis ao mesmo tempo. A apresentação dos gráficos poderá se dar em números absolutos e percentuais.

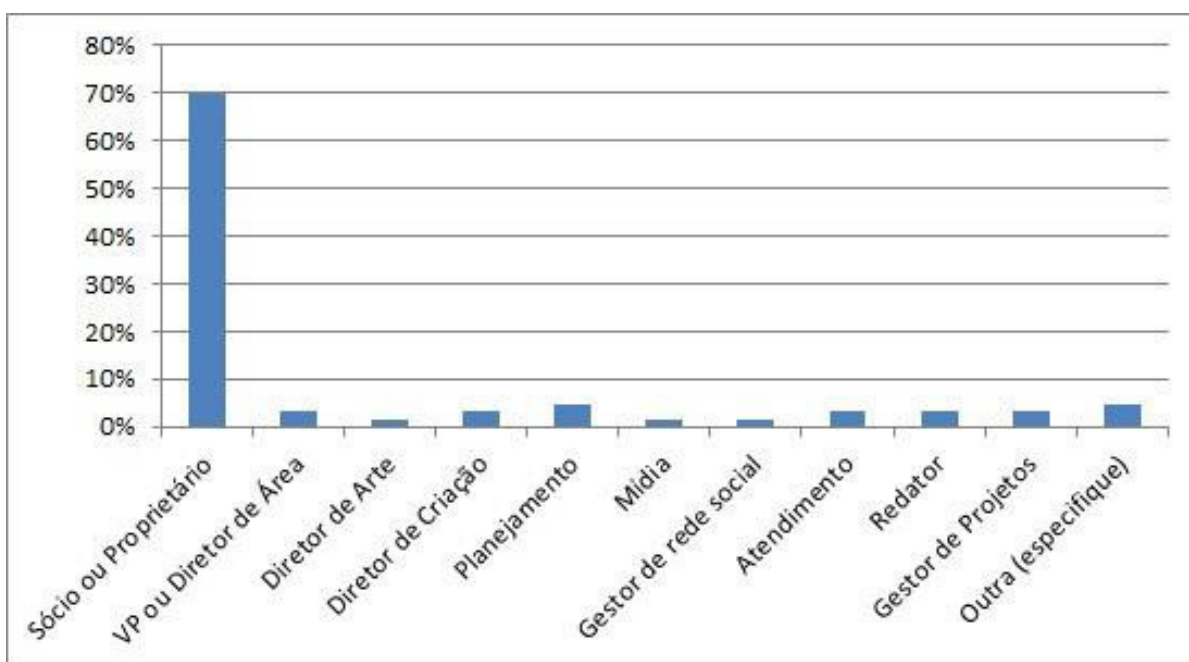
3.1 Função na Equipe

Como é possível observar a seguir, a maior parte dos respondentes é formada por sócios ou diretores (69,84%), o que viabiliza resultados com um grau maior de confiabilidade, uma vez que considerável parte das questões exige maior conhecimento administrativo e mercadológico, devido à complexidade do assunto. Um dos motivos que elevou o percentual deste segmento, na composição amostral da pesquisa, foi a organização manual do *mailing* utilizado pelo pesquisador e que priorizou os contatos que exercem posição junto a área administrativa e diretoria.

Tabela 1 - Função na Equipe

CATEGORIAS	%	QUANTIDADE
Sócio ou Proprietário	69,84%	44
VP ou Diretor de Área	3,17%	2
Diretor de Arte	1,59%	1
Diretor de Criação	3,17%	2
Designer	0,00%	0
Planejamento	4,76%	3
Mídia	1,59%	1
Gestor de rede social	1,59%	1
Atendimento	3,17%	2
Redator	3,17%	2
RTV	0,00%	0
Estagiário	0,00%	0
Gestor de Projetos	3,17%	2
Produtor Gráfico	0,00%	0
Outra (especifique)	4,76%	3
TOTAL	100,00	62

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 3 - Função na Equipe, Visualização

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.2 Cidade de Localização da Sede da Agência

As agências mais amostradas estão localizadas em São Paulo (33,33%), Campinas (14,29%), Bauru, Ribeirão Preto e Sorocaba (com 6,35% cada). É necessário assinalar que no item “Outras cidades” foram agrupadas as cidades Araçatuba, Jaboticabal, Jaú, Vinhedo, Birigui e Araras.

Tabela 2 - Função na Equipe

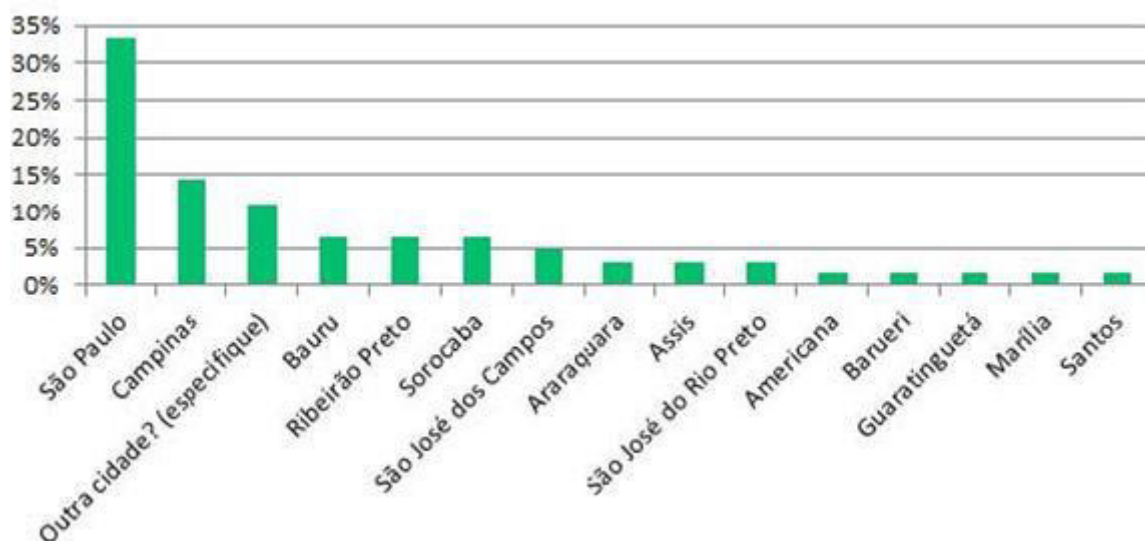
CATEGORIAS	%	QUANTIDADE
São Paulo	33,33%	21
Campinas	14,29%	9
Bauru	6,35%	4
Ribeirão Preto	6,35%	4
Sorocaba	6,35%	4
São José dos Campos	4,76%	3

Tabela 2 - Função na Equipe

CATEGORIAS	%	QUANTIDADE
Araraquara	3,17%	2
Assis	3,17%	2
São José do Rio Preto	3,17%	2
Americana	1,59%	1
Barueri	1,59%	1
Guaratinguetá	1,59%	1
Marília	1,59%	1
Santos	1,59%	1
Outra cidade	11,11%	7
TOTAL	100,00	62

Fonte: Produção própria, pesquisa instrument deste trabalho, 2017.

Gráfico 4 - Cidade de Localização da Sede da Agência



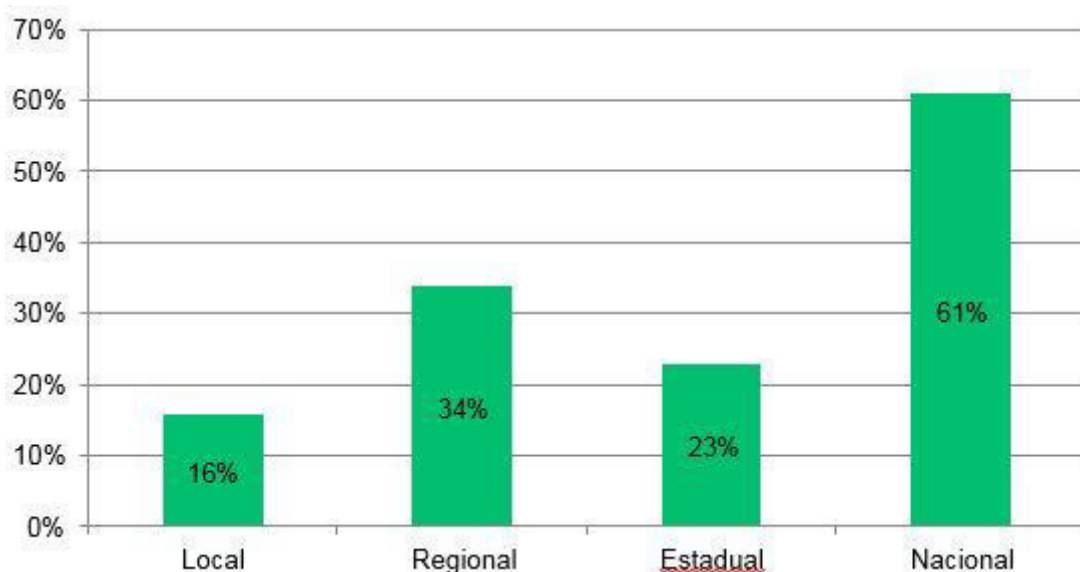
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: - dados referentes à questão: Em qual cidade de localização da sede da agência?

3.3 A Abrangência de Mercado das Agências

Se levarmos em consideração as opções de maior percentual, por exemplo,

os que responderam “regional” e/ou “estadual”, no gráfico 3, separando os que declararam atender ao mercado “regional”, temos o seguinte cenário: as agências com foco no mercado nacional - Gráfico 4 - estão na capital, pois das 38 agências que atuam no mercado nacional, 20 são da capital e 18 do interior, resultado do cruzamento de dados visualizados no gráfico 5. Já, as cidades do interior com maior concentração de agências com foco neste mercado nacional se localizam em Campinas e Ribeirão Preto.

Gráfico 5 - A Abrangência de Mercado das Agências, Visualização

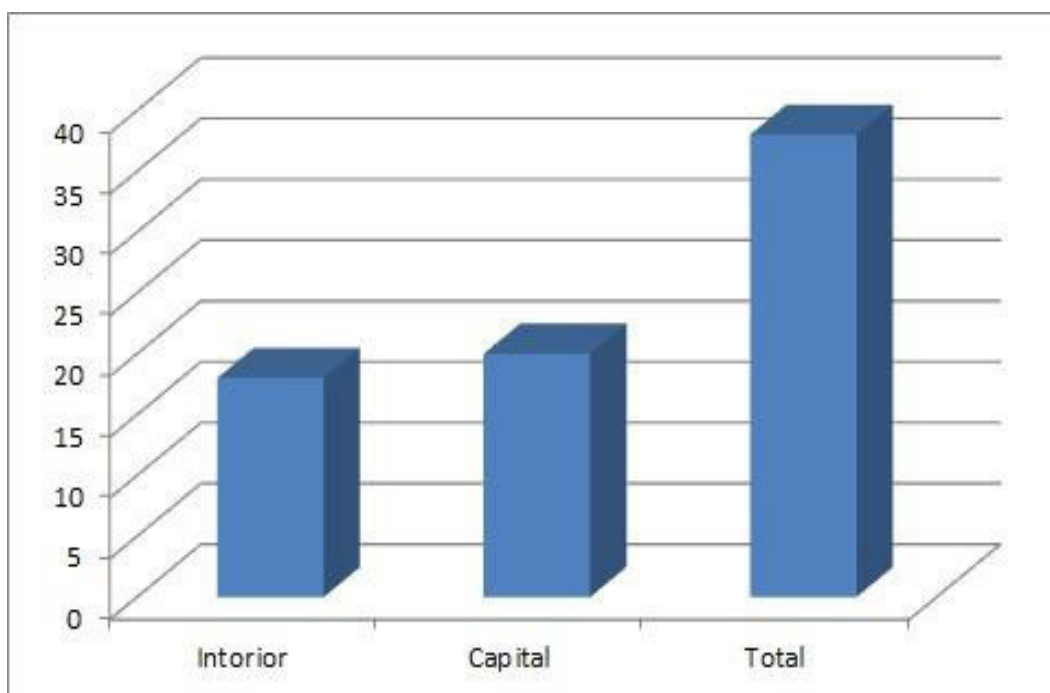


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho 2017. **Obs:** dados referentes à questão: Qual é a abrangência do mercado em que sua agência atua? Você pode marcar mais de uma opção.

3.4 Mercado das Agências categorizado em interior e capital

As agências regionais e estaduais estão localizadas predominantemente no interior, sendo que apenas uma das paulistanas (Arquitetando Design) classificou seu mercado como sendo estadual, conforme o gráfico 6, a seguir:

Gráfico 6 - Mercado das Agências, categorizado em interior e capital, Visualização

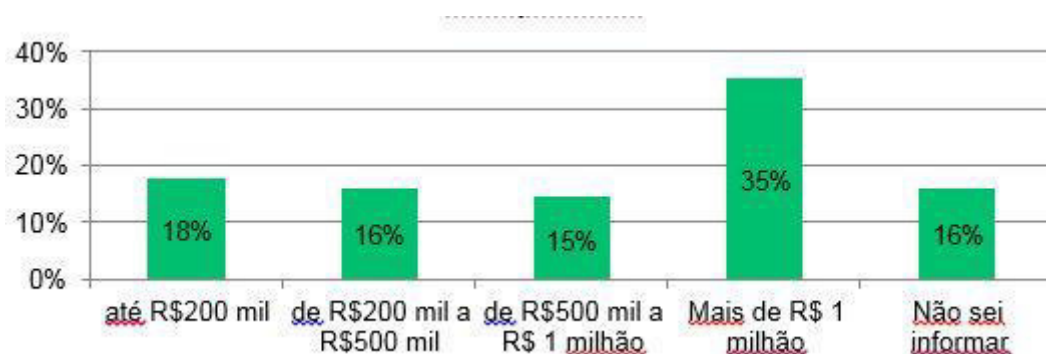


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.5 Faturamento Médio Anual das Agências

Quanto aos resultados sobre o faturamento anual das agências, o maior percentual está com aquelas que faturam mais de um milhão por ano, 35%, segundo o gráfico 7:

Gráfico 7 - Faturamento Médio Anual das Agências, Visualização

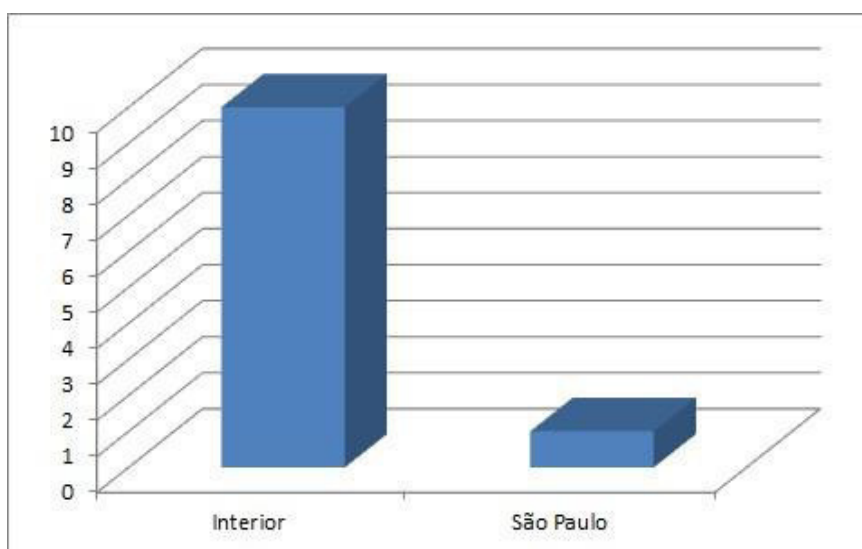


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à pergunta “Qual é o faturamento médio anual de sua agência? Trata-se da receita bruta da agência, sem incluir o valor de compra das mídias utilizadas em campanhas.

3.6 Agências Micro versus Localização

Retirando do total os que não souberam informar (16%), identificou-se que no faturamento de até 200 mil reais anuais estão 18% das agências consideradas microempresas, sendo que 91% são do interior e, somente 9% da capital, como vemos no gráfico 8, a seguir:

Gráfico 8 - Agências Micro versus Localização, Visualização (em números inteiros)

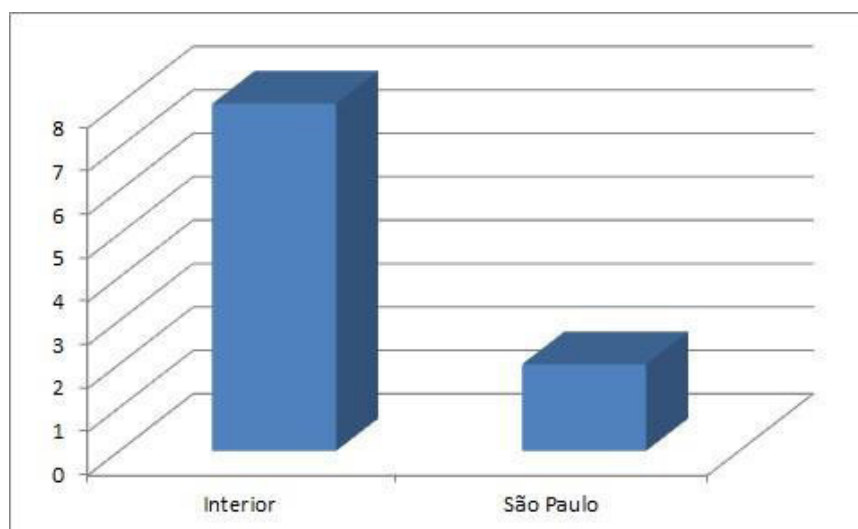


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.7 Agências Pequenas versus Localização

Já, das agências denominadas de pequeno porte, que faturam entre 200 mil e 500 mil reais anualmente, perfazem 16,39%, sendo que 80% estão localizadas no interior e 20% na capital, como pontuado no gráfico 9, a seguir:

Gráfico 9 - Agências Pequenas versus Localização, Visualização (em números inteiros)

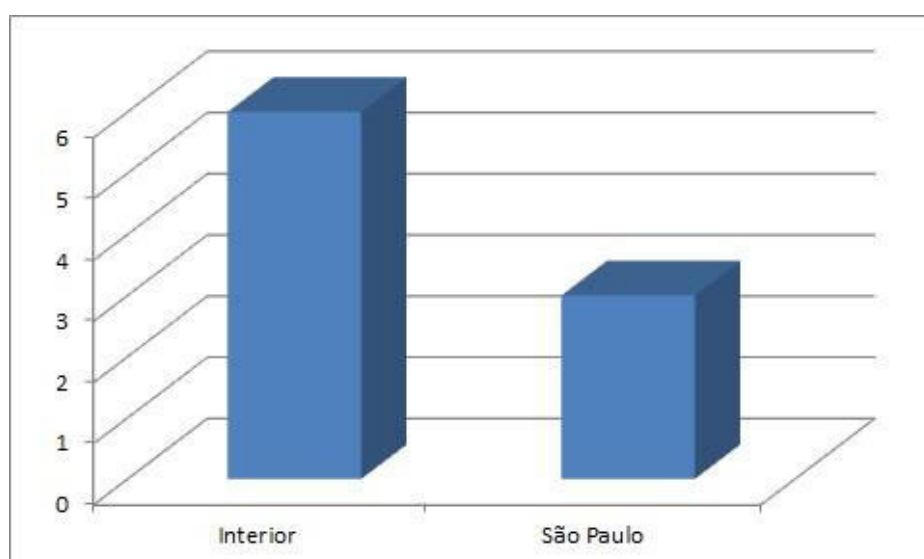


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.8 Agências Médias versus Localização

Considerando as agências que faturam entre 500 mil a 1 milhão de reais anualmente como de médio porte, na área encontrou-se 14,75% delas, sendo 66,5% localizadas no interior e 33,5% na capital, como pontuado no gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10 - Agências Médias versus Localização, Visualização

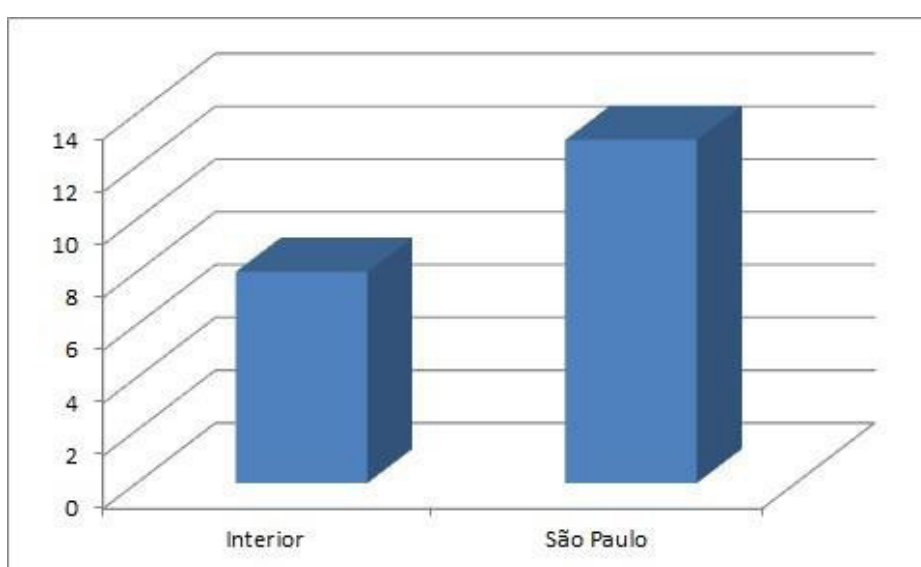


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.9 Agências Grandes versus Localização

Das agências que faturam acima de um milhão de reais bruto, anualmente, aqui denominadas de grande porte, que são 34,43%, os dados demonstram que 38% estão localizadas no interior e 62% na capital, como pontuado no gráfico 11, a seguir:

Gráfico 11 - Agências Grandes versus Localização, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

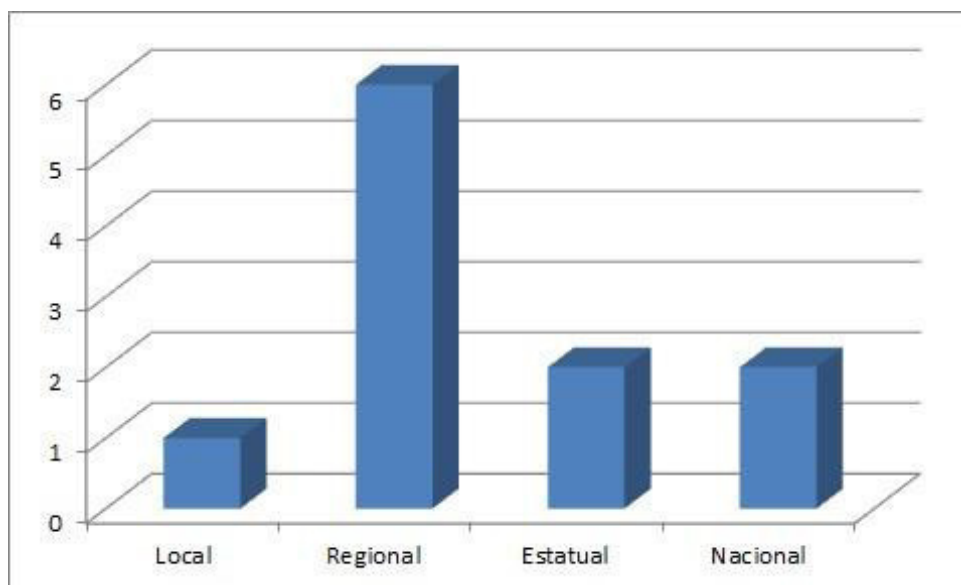
Vale notar que, na medida em que o volume bruto arrecadado anualmente aumenta, amplia, também, o número de agências localizadas na capital que se enquadram neste valor de faturamento. As agências do interior se concentram mais nos mercados com menor captação de recursos e receitas. Todavia, o volume de agências que fatura mais de meio milhão anual é expressivo: 49,18%. Foram encontradas agências com faturamento acima de 1 milhão bruto anual em cidades como: São José do Rio Preto, São José dos Campos, Assis, Ribeirão Preto, entre outras.

3.10 Faturamento das Micro Versus Mercado Atendido

Também foi feito um cruzamento de dados entre o faturamento das agências e o mercado atendido. Assim, pode-se observar que das 18% agências com

faturamento até 200 mil reais por ano, a maioria, 64% trabalha em âmbito regional, como mostrado no gráfico 12, a seguir:

Gráfico 12 - Faturamento das Micro Versus Mercado Atendido, Visualização

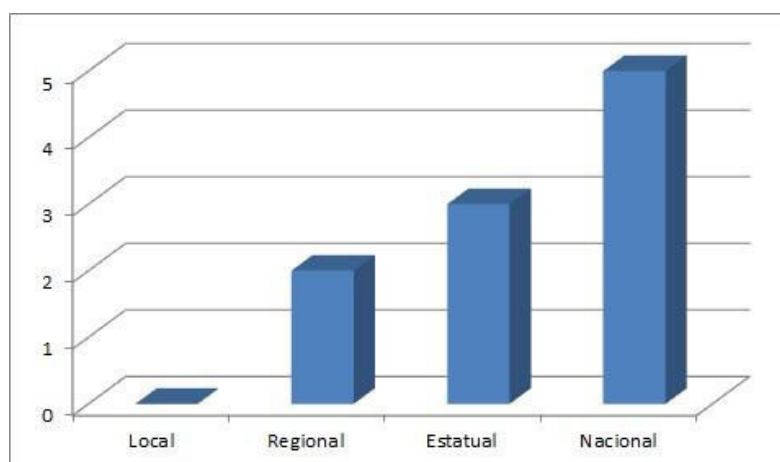


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.11 Faturamento das Pequenas Versus Mercado Atendido

Em relação às agências com faturamento entre 200 mil e 500 mil reais por ano, que nomeamos de pequenas, cujo percentual é de 16,39%, vê-se que a maioria 54,54% trabalha em âmbito nacional. Porém, há uma escala crescente de regional para nacional, sendo que o volume das que atendem regionalmente e estatualmente, somados, também são expressivos, como revela o gráfico 13, a seguir:

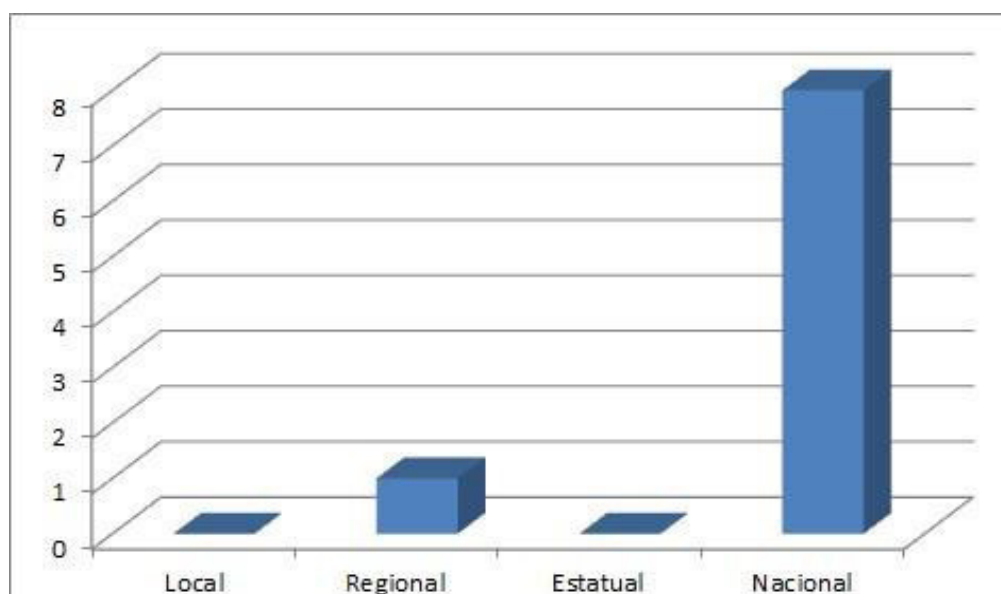
Gráfico 13 - Faturamento das Pequenas Versus Mercado Atendido, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.12 Faturamento das Médias agências Versus Mercado Atendido

Analisando os dados das agências com faturamento entre 500 mil e um milhão de reais por ano, as de médio porte, que representam 14,75% delas, observa-se que 89% trabalham em âmbito nacional e nenhuma local, como pontuado no gráfico 14, a seguir:

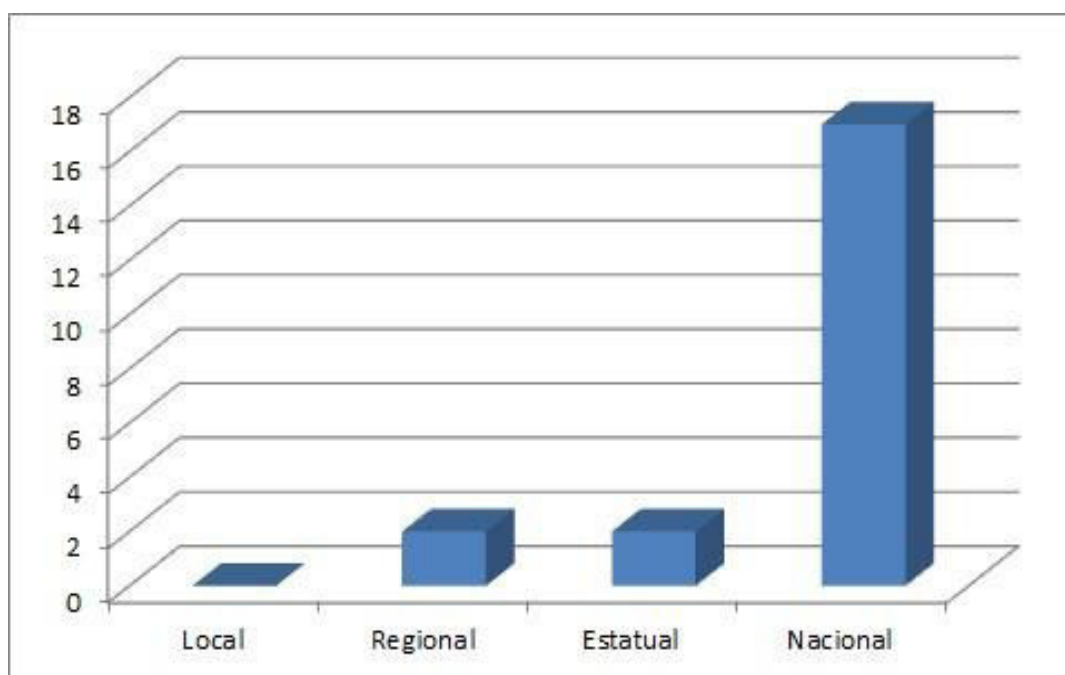
Gráfico 14 - Faturamento das Médias agências Versus Mercado Atendido

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.13 Faturamento das Grandes Versus Mercado Atendido

O gráfico 15 a seguir demonstra que as agências com faturamento acima de um milhão de reais por ano, 81% delas trabalham em âmbito nacional, normalmente localizadas na capital, 76%. Portanto, verifica-se uma forte relação entre faturamento alto e âmbito em que trabalham, tanto no que tange mercado como no que tange à localização, fortalecendo o ponto de vista de Meira (2013).

Gráfico 15 - Faturamento das Grandes Versus Mercado Atendido, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Os dados, portanto, mostram que o mercado local é responsável pelas agências de menor faturamento. Cruzando as informações, percebe-se que há um volume significativo de agências com faturamento entre 500 mil e um milhão de reais, localizadas no interior de São Paulo e com abrangência nacional. Seriam estas agências imersas em tecnologias midiáticas?

3.14 Mídias mais utilizadas com clientes

Abordando a questão sobre as mídias utilizadas, conforme tabela 3 e gráfico 14, pode-se verificar que a Internet é uma das mídias mais utilizadas pelas agências (90%), perfazendo grande parte das opções apresentadas, sendo que foram solicitadas três indicações para cada respondente, totalizando 168 respostas. Quase todas as agências indicaram esta opção - 47 agências.

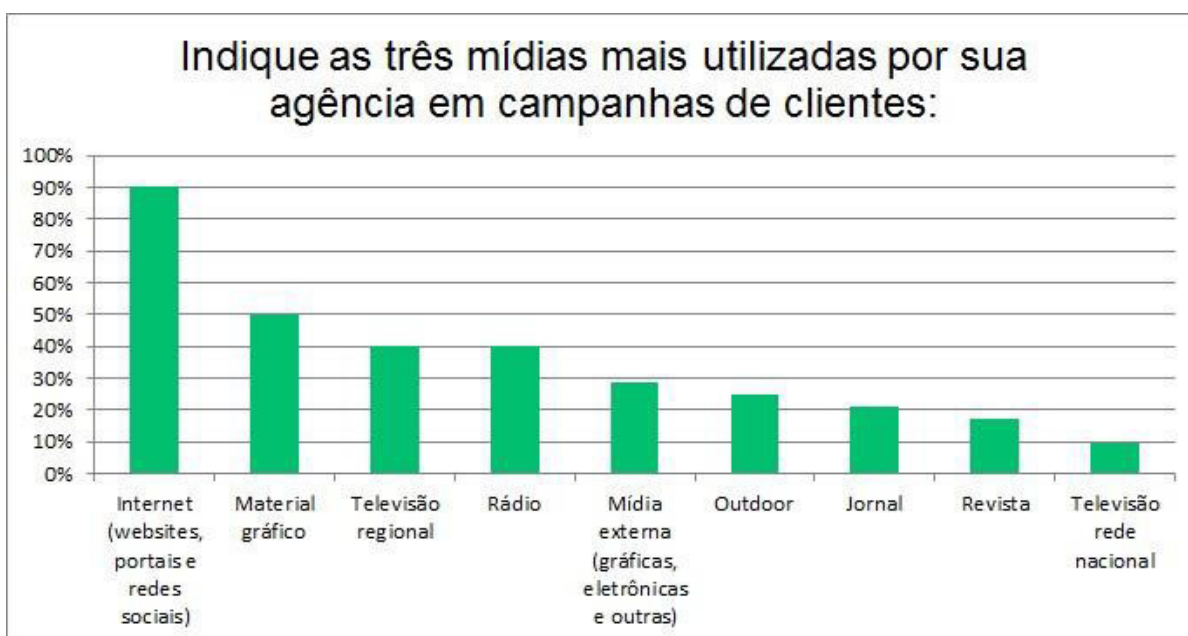
Tabela 3 - Mídias mais utilizadas com clientes, dados tabulados

CATEGORIAS	%	RESPOSTAS
Internet (websites, portais e redes sociais)	90%	47
Material gráfico	50%	26
Televisão regional	40%	21
Rádio	40%	21
Mídia externa (gráficas, eletrônicas e outras)	29%	15
Outdoor	25%	13
Jornal	21%	11
Revista	17%	09
Televisão rede nacional	10%	05
TOTAL DE RESPOSTAS		168

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Nota da tabela: O percentual nesta tabela foi realizado com base no número de respostas e não de agências. Portanto, em média obteve-se a média de 1,91 resposta por agência consultada.

Gráfico 16 - Mídias mais utilizadas com clientes, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.15 Agências que Trabalham com TV, mercado e faturamento

Ainda nesta questão, apenas cinco agências responderam que a TV em rede nacional está entre as principais mídias pedidas pelos anunciantes. Estas têm como característica respondente “atender em nível nacional”, conforme a tabela 4, a seguir:

Tabela 4 - Agência que Trabalham com TV, mercado e faturamento, Dados tabulados

CIDADE	MERCADO	FATURAMENTO MÉDIO
São Paulo	Nacional	Não informou
São Paulo	Nacional	Mais de 1 milhão
Ribeirão Preto	Nacional	Até 200 mil
São Paulo	Nacional	De 200 mil a 500 mil
Americana	Nacional	Mais de 1 milhão
TOTAL DE AGÊNCIAS		6

Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.16 Agências que Trabalham com REVISTA, mercado e faturamento.

Nove agências responderam Revista como uma das mídias mais pedidas pelos anunciantes. Estas estão majoritariamente localizadas no interior, atendem o mercado nacional e seu faturamento é diversificado, como aponta a tabela 5, a seguir:

Tabela 5 - Agências que Trabalham com REVISTA, mercado e faturamento, Dados Tabulados

CIDADE	MERCADO	FATURAMENTO MÉDIO
Bauru	Nacional	De 200 mil a 500 mil
São Paulo	Nacional	De 500 mil a 1 milhão
Campinas	Regional	De 500 mil a 1 milhão
Jaboticabal	Regional	Não sabe informar
Campinas	Nacional	De 500 mil a 1 milhão
São Paulo	Nacional	De 200 mil a 500 mil
Ribeirão Preto	Nacional	Mais de 1 milhão
Americana	Nacional	Mais de 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de 1 milhão
TOTAL DE AGÊNCIAS		9

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

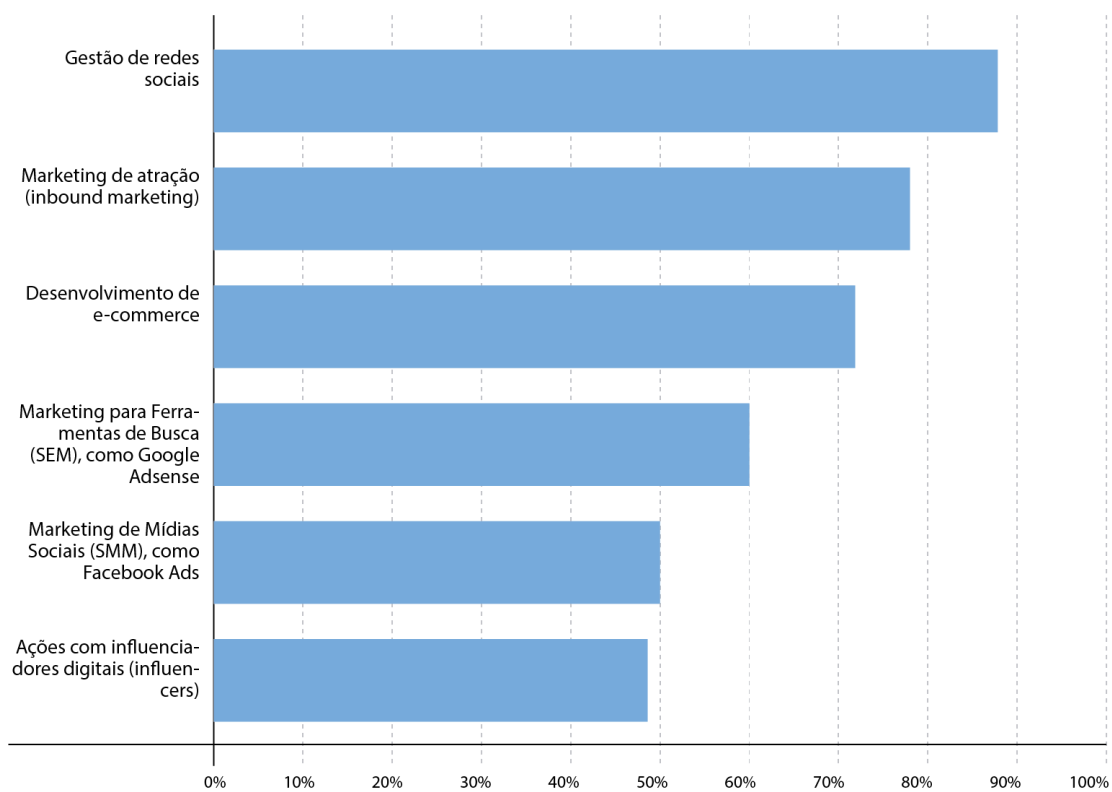
3.17 Serviços digitais oferecidos pelas agências

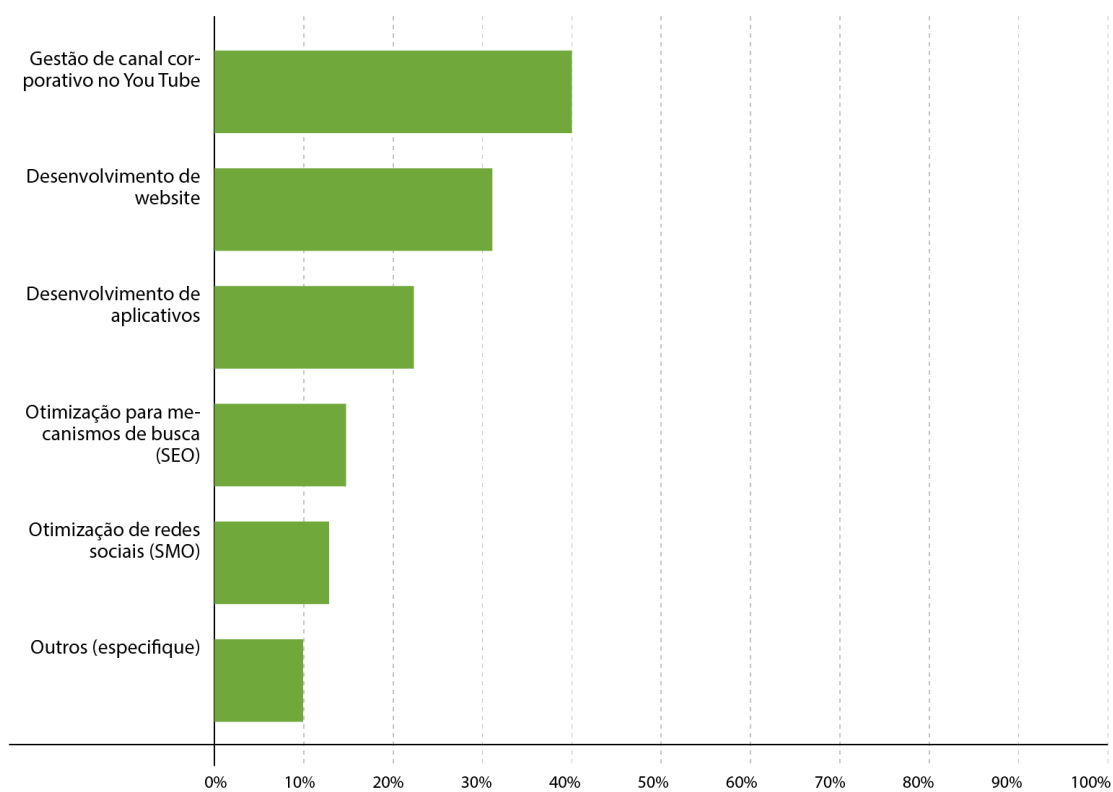
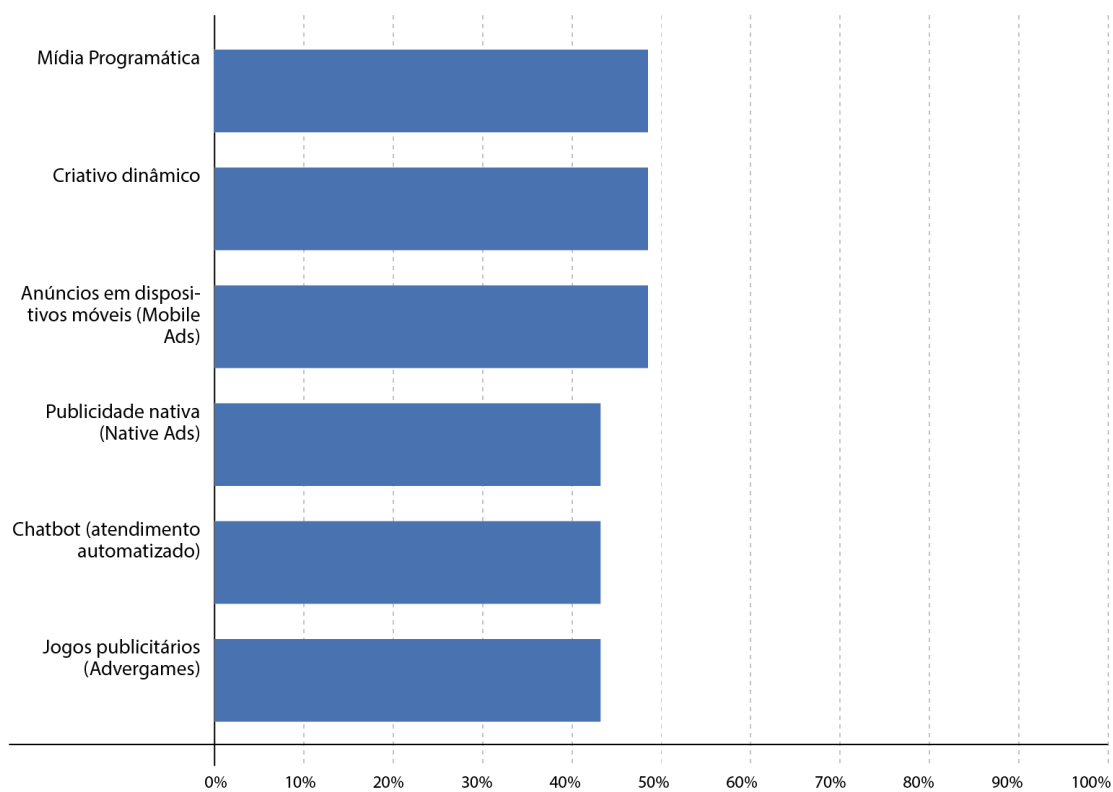
Os serviços de Gestão de Redes Sociais é o mais presente nas agências de propaganda no estado de São Paulo, sendo que 86,54% das agências responderam já trabalharem com o serviço, seguido pelos serviços de *Social Media Ads* (78,85%), como Facebook Ads, desenvolvimento de *web sites* (73,08%) e SEO (59,62). Os serviços encontrados com menor frequência são *Advergames*, *Chatbot*, *Native Ads* e *Criativo Dinâmico*, como aponta a tabela 6, a seguir:

Tabela 6 - Serviços digitais oferecidos pelas agências

SERVIÇOS	%	Nº DE RESPOSTAS
Gestão de redes sociais	86,54	45
Mídias Sociais e Facebook Ads	78,85	41
Desenvolvimento de website	73,08	38
Otimização para mecanismos de busca (SEO)	59,62	31
Inbound Marketing	50,00	26
Ações com influenciadores	48,08	25
Anúncios em dispositivos móveis (Mobile Ads)	48,08	25
Gestão de canal no Youtube	48,08	25
Otimização de redes sociais (SMO)	48,08	25
Marketing para Ferramentas de Busca (SEM)	44,23	23
Mídia Programática	44,23	23
Desenvolvimento de aplicativos	44,23	23
Desenvolvimento de e-commerce	40,38	21
Criativo dinâmico	30,77	16
Publicidade nativa (Native Ads)	23,08	12
Chatbot	15,38	8
Jogos publicitários (Advergames)	13,56	7
Outros*	9,62	5
TOTAL		419

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 17 - Serviços digitais oferecidos pelas agências, Visualização

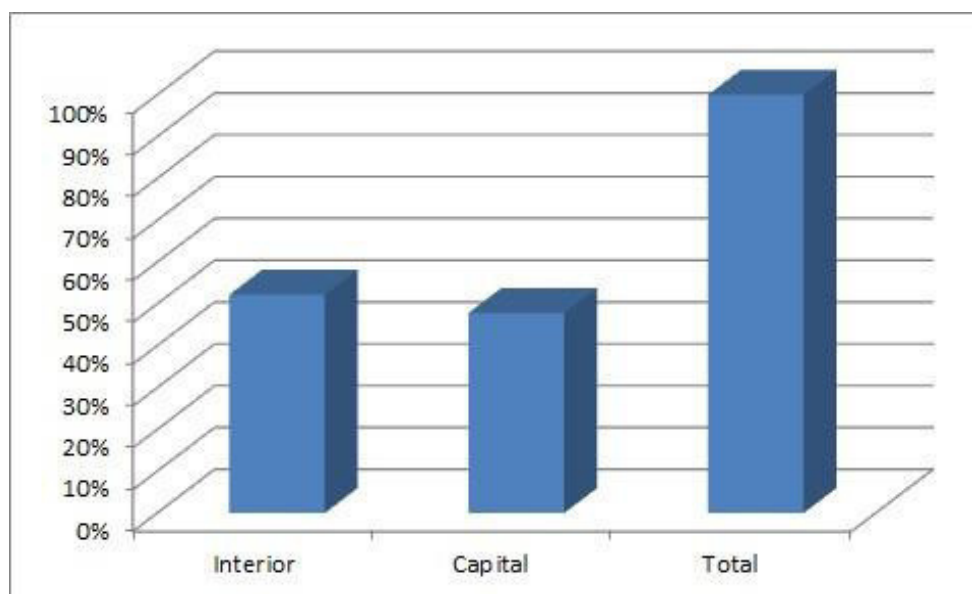


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.18 Serviços com menor operação nas agências entrevistadas

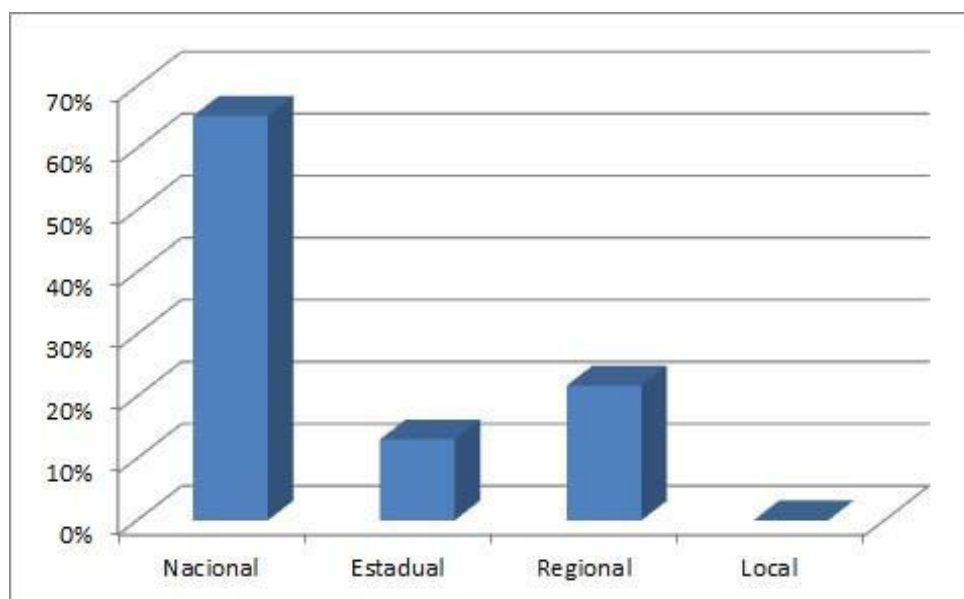
Diagnosticamos que o desenvolvimento de aplicativos ainda é um serviço pouco inserido no universo das agências de propaganda do estado de São Paulo, sendo que quando encontrado em uma agência, normalmente a mesma atende ao mercado nacional (61%) seguida pelas agências regionais (20%), principalmente no interior. O interior representa mais da metade dos serviços de desenvolvimento de Apps nas agências no estado de São Paulo – sendo agências do interior 52% e 48% da capital. Possivelmente pelo fato do serviço de desenvolvimento de App ser precificado, normalmente, em horas, e as horas no interior são - normalmente, mais acessíveis.

Gráfico 18 - Serviços com menor operação – desenvolvimento de apps, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 19 - Serviços com menor operação – desenvolvimento de apps 2, Visualização



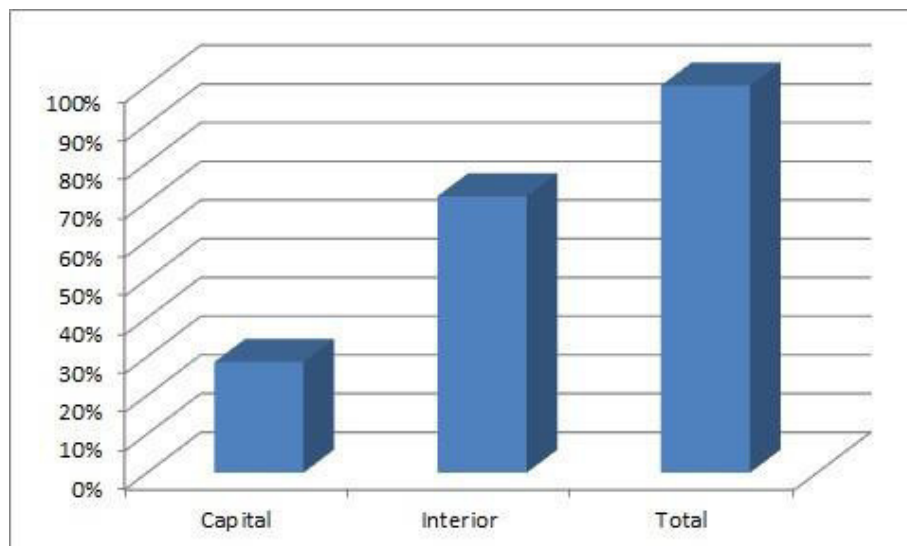
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.19 Serviços com menor operação – desenvolvimento de e-commerce

O interior é o campeão na produção de e-commerce em agências de publicidade, representando 71% das agências. Outra característica é o fato das agências produtoras de e-commerce terem, em sua maioria, uma amplitude nacional, 66,66%

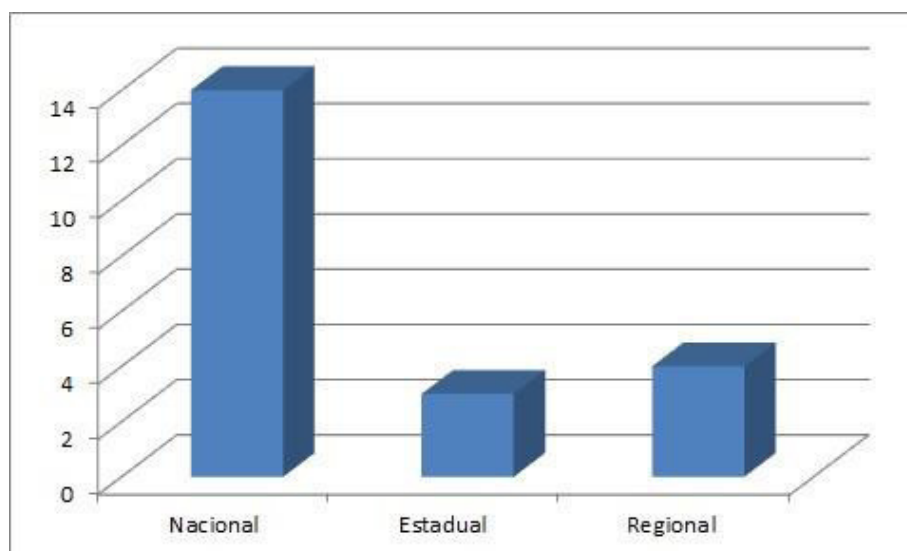
Oitenta por cento 80% dos respondentes disseram que suas agências não desenvolvem e-commerce. Destes, 41% têm faturamento acima de meio milhão por mês, 37% são de São Paulo Capital. Informações que abrem precedentes para pensarmos que o desenvolvimento de e-commerce é um serviço pouco lucrativo para as agências maiores da capital, mas uma oportunidade crescente para as localizadas no interior.

Gráfico 20 - Serviços com menor operação – desenvolvimento de e-commerce, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 21 - Serviços com menor operação 2 – desenvolvimento de e-commerce, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.20 Criativo dinâmico

As agências que fornecem os serviços de criativo dinâmico são, em sua maioria, agências com bom faturamento, 56% acima de 1 milhão ano e estão

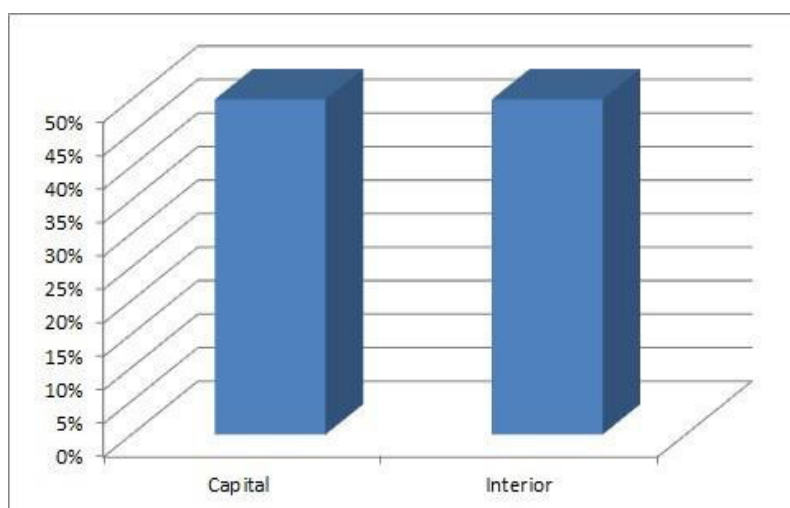
localizadas tanto no interior do estado como na capital (50% - 50%), predominantemente atuantes em âmbito nacional, 75%.

Tabela 7 - Criativo Dinâmico, Dados Tabulados

Cidade	Mercado	faturamento médio
Bauru	Regional	de R\$200 mil a R\$500 mil
Campinas	Regional	de R\$500 mil a R\$ 1 milhão
Campinas	Regional	até R\$200 mil
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São José do Rio Preto	Regional	Mais de R\$ 1 milhão
São José dos Campos	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
Ribeirão Preto	Nacional	até R\$200 mil
São Paulo	Nacional	não respondeu
Birigui	Nacional	de R\$500 mil a R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	de R\$200 mil a R\$500 mil
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
Ribeirão Preto	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão

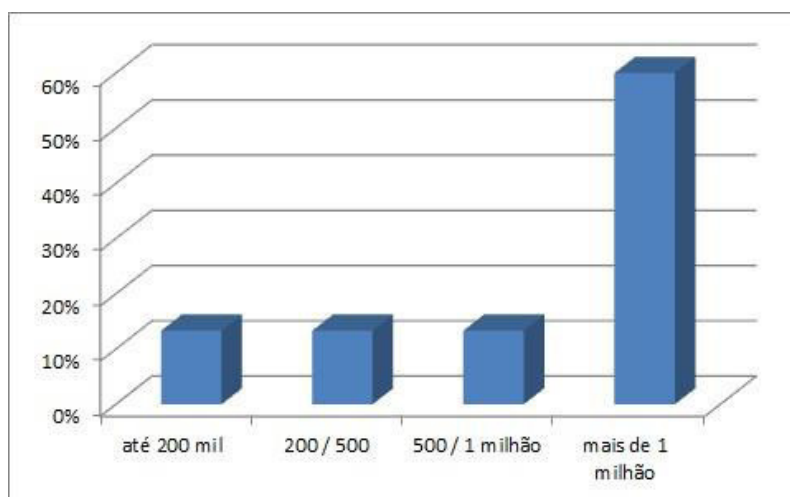
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 22 - Serviços com menor operação – criativo dinâmico, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 23 - Serviços com menor operação – criativo dinâmico em valores financeiros, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

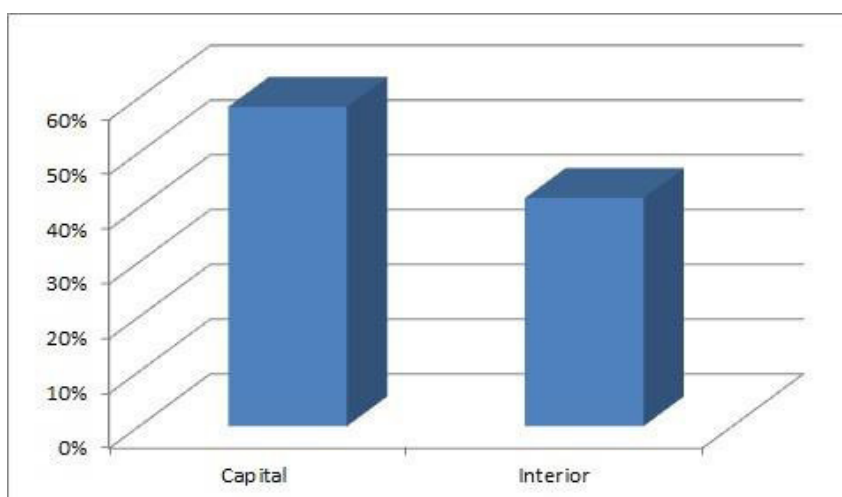
3.21 Publicidade Nativa (Native Ads)

A maioria das agências que respondeu oferecer o serviço de publicidade nativa (12%), por mais que seja pouco frente todas as agências, por volta de 23% dos respondentes, em sua maioria, são de amplitude nacional 75%, com volume de receita acima de 1 milhão ao ano e em predominância (67%), localizadas na capital do estado (58%).

Tabela 8 – Native Ads, Dados Tabulados

Cidade	Mercado	faturamento médio
Bauru	Estadual	Não sei informar
Bauru	Regional	de R\$200 mil a R\$500 mil
Campinas	Regional	de R\$500 mil a R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
Sorocaba	Nacional	Não sei informar
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
Ribeirão Preto	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

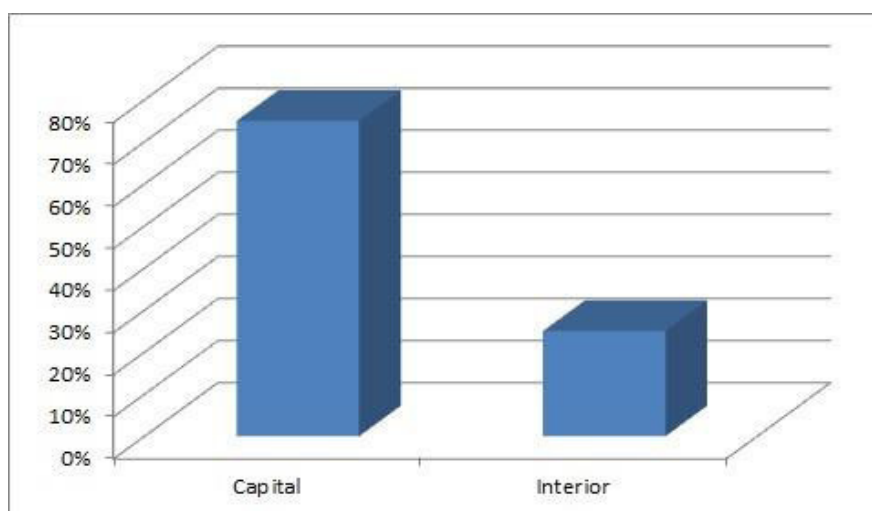
Gráfico 24 - Serviços com maior operação – Native Ads, Visualização

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.22 Chatbot

O perfil das agências que utilizam da nova tecnologia é bem específico, são predominantemente da capital (75), seus clientes são marcas de abrangência nacional (100%) e suas receitas são altas; praticamente todos os respondentes disseram que suas agências faturaram mais de 1 milhão por ano: 7 das 8 que responderam oferecer este tipo de serviço digital.

Uma pequena análise comparativa com as demais tecnologias de comunicação supracitadas mostra que, quanto mais “conhecida” a tecnologia, mais amplo é o seu uso no mercado publicitário atual, todavia, junto à amplitude do uso, vem receitas menores e públicos mais simplistas.

Gráfico 25 - Serviços com maior operação – Native Ads, Visualização

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.23 Advergames

Advergames é o serviço mais restrito efetuado pelas agências amostradas, sendo que, neste caso, também é o mais homogêneo em relação a ser totalmente composto por agências paulistas, com abrangência nacional e alto faturamento anual.

Tabela 9 – Advergames, Dados Tabulados

Cidade	Mercado	faturamento médio
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	de R\$500 mil a R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão
São Paulo	Nacional	Mais de R\$ 1 milhão

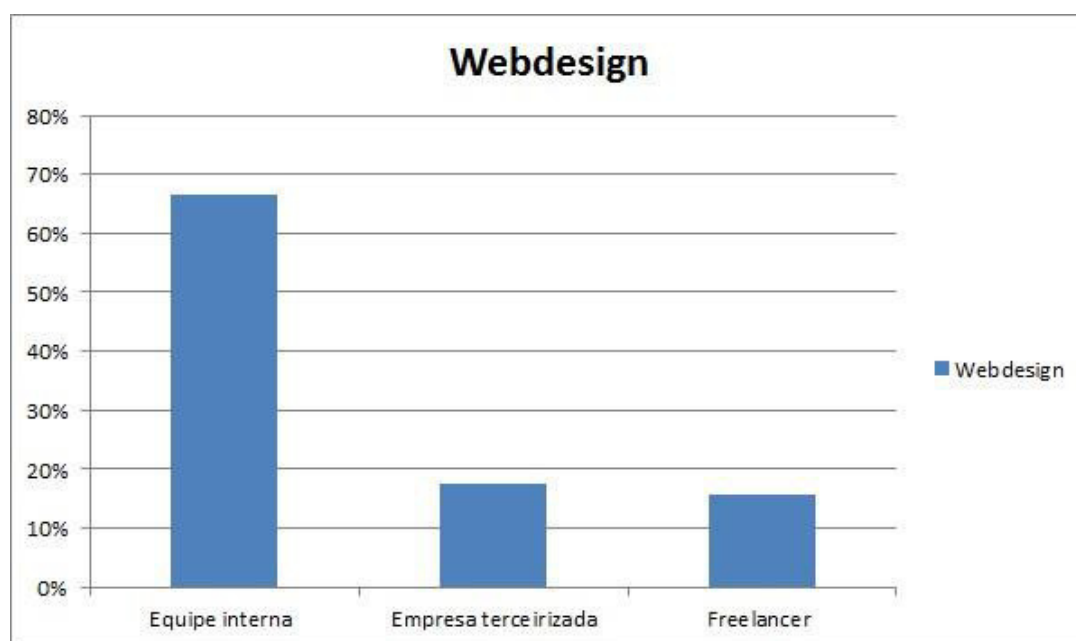
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.24 Terceirização no desenvolvimento de serviços digitais

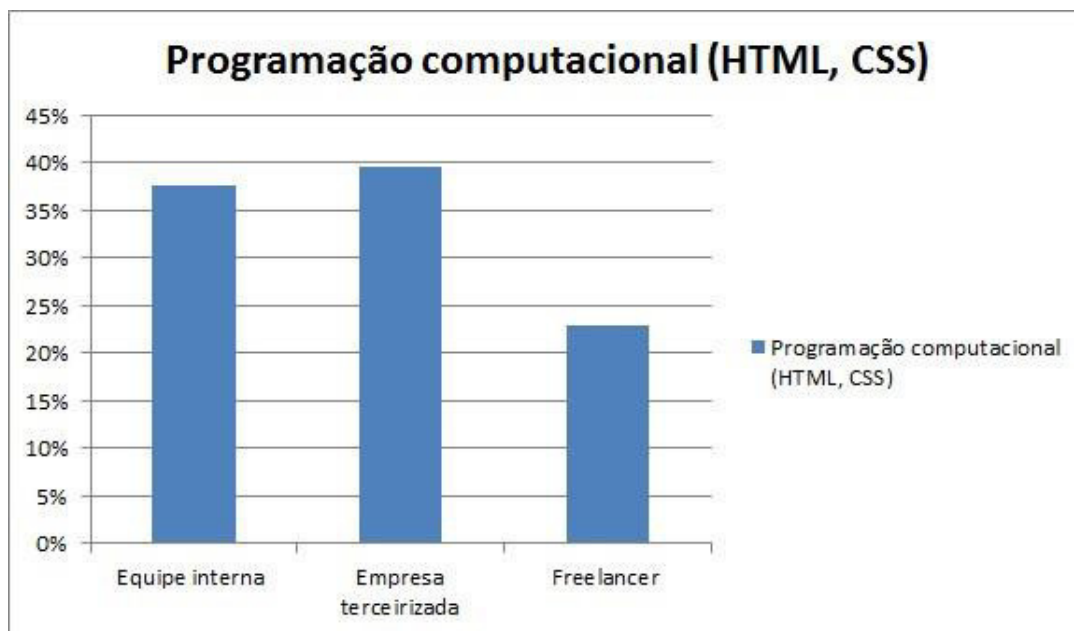
Programação é a área com maior volume de terceirização por meio da contratação de uma outra empresa, a maioria das agências que procuram terceirizar PHP, Java, C++, HTML e CSS, sendo que, 63% do Interior do estado e 37% da capital, presta serviços a nível nacional, 67%.

A contratação de freelancer para prestação de serviço na área de programação acontece, principalmente, em agências com menor rendimento financeiro e localizadas no interior. As áreas com maior terceirização via freelancer são: *motion design*, animação, programação em PHP, Java, C++, HTML e CSS. Veja os resultados nos gráficos 26 a 37:

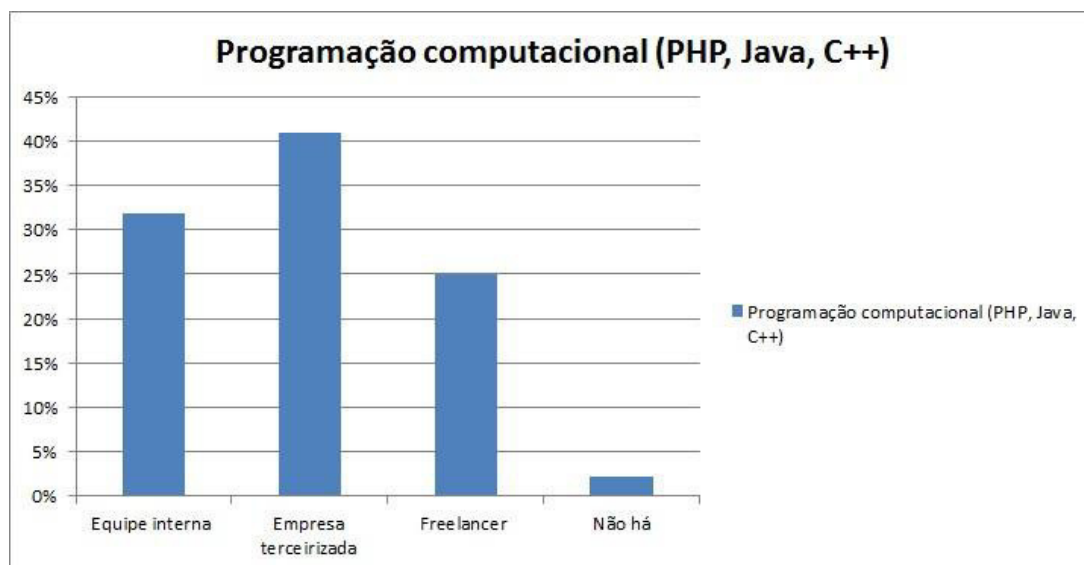
Gráfico 26 – Terceirização de Serviços Digitais, Webdesign, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

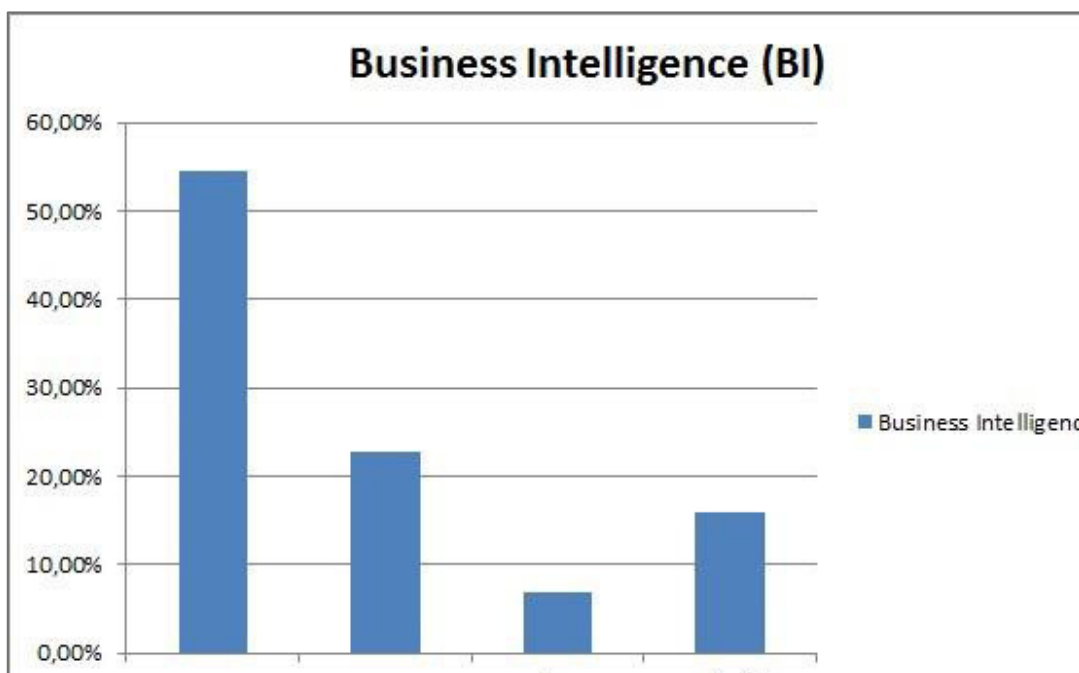
Gráfico 27 – Terceirização de Serviços Digitais, HTML e CSS, Visualização

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 28 – Terceirização de Serviços Digitais, PHP, Java e C++, Visualização

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 29 – Terceirização de Serviços Digitais, Business Intelligence, Visualização



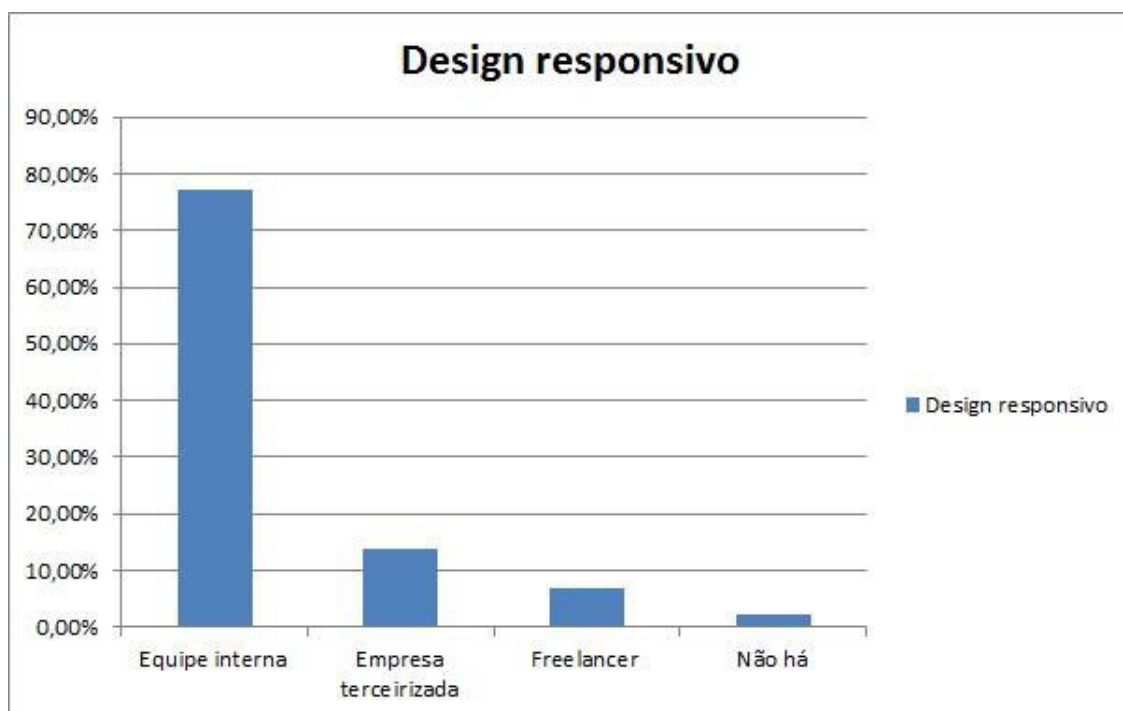
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 30 – Terceirização de Serviços Digitais, Gestão de Projetos, Visualização



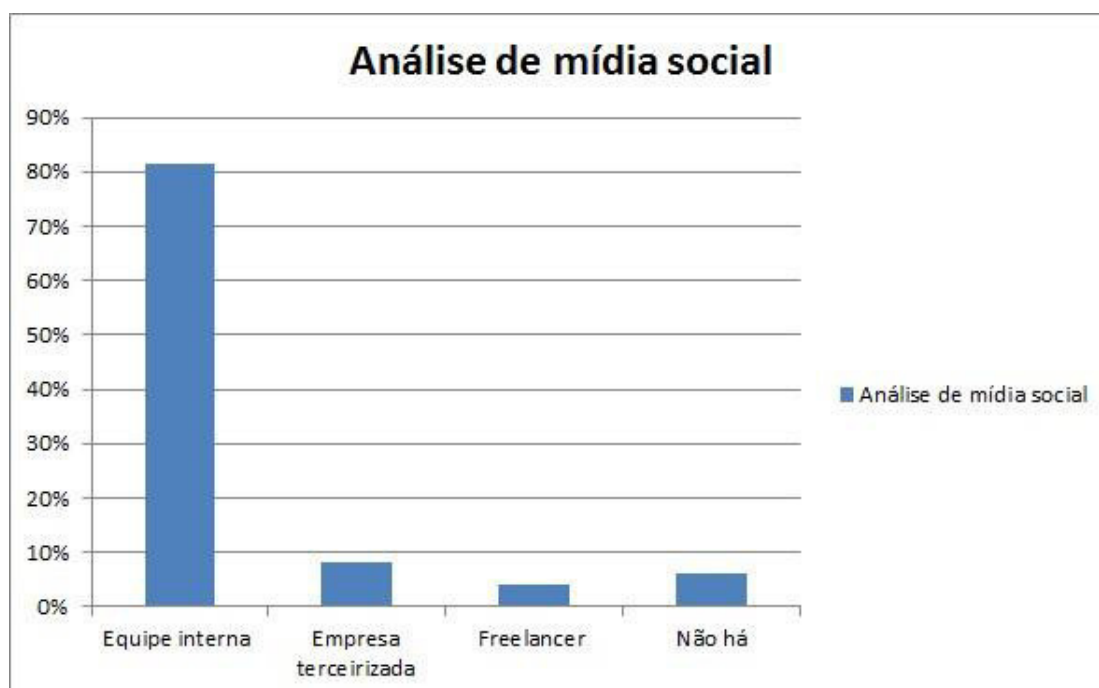
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 31 – Terceirização de Serviços Digitais, Design Responsivo, Visualização

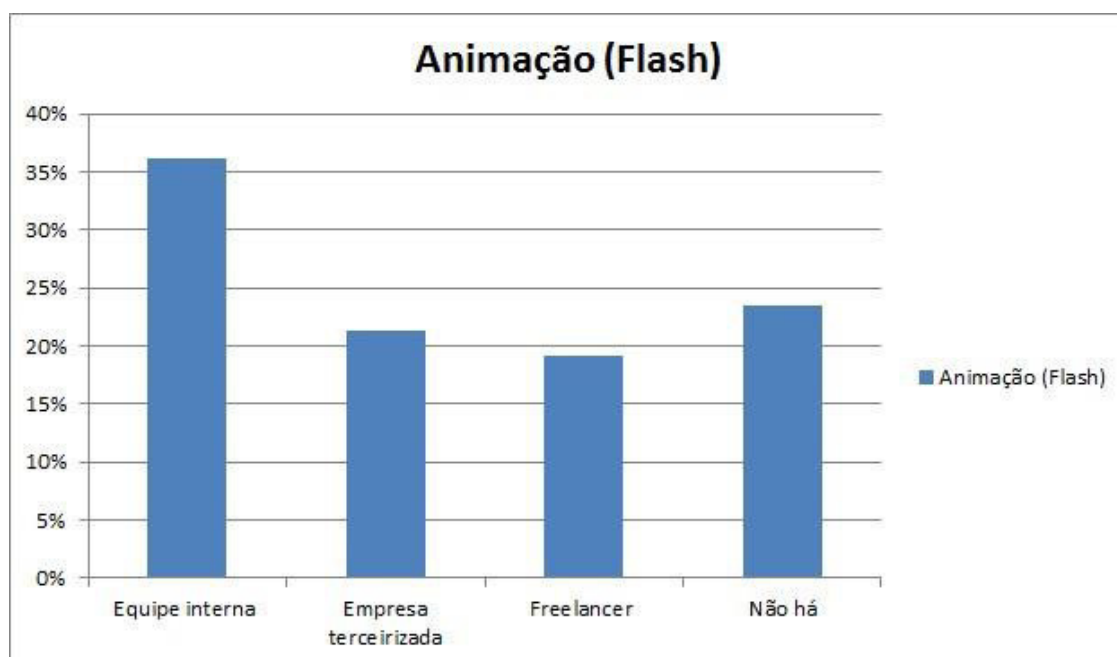


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

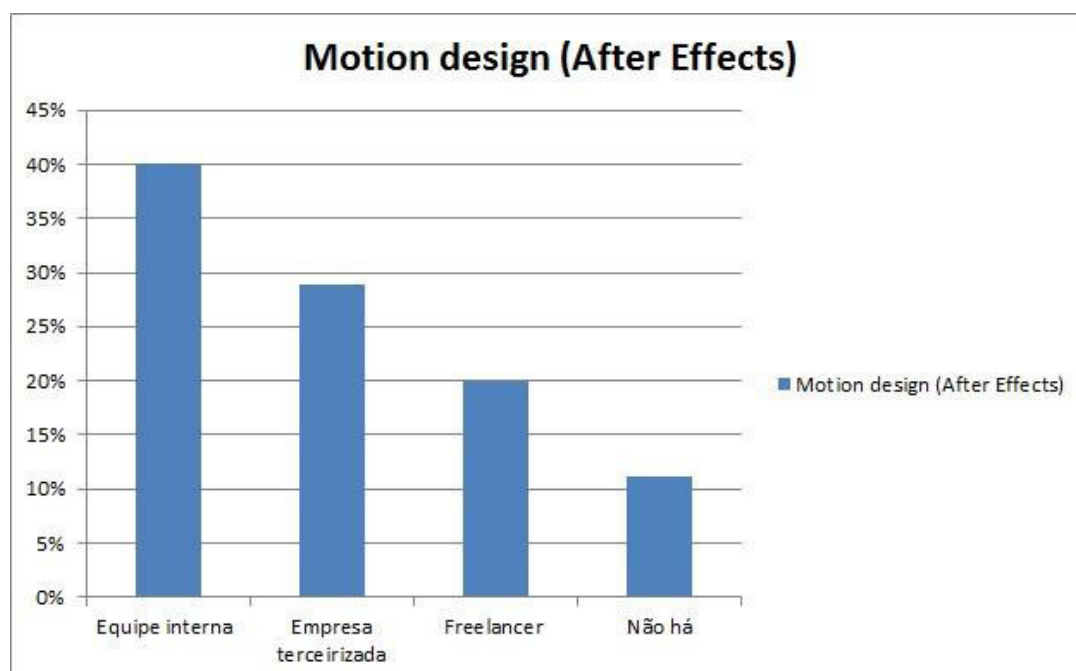
Gráfico 32 – Terceirização de Serviços Digitais, Mídias Sociais, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 33 – Terceirização de Serviços Digitais, Mídias Sociais, Visualização

Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 34 – Terceirização de Serviços Digitais, Animação em After Effects, Visualização

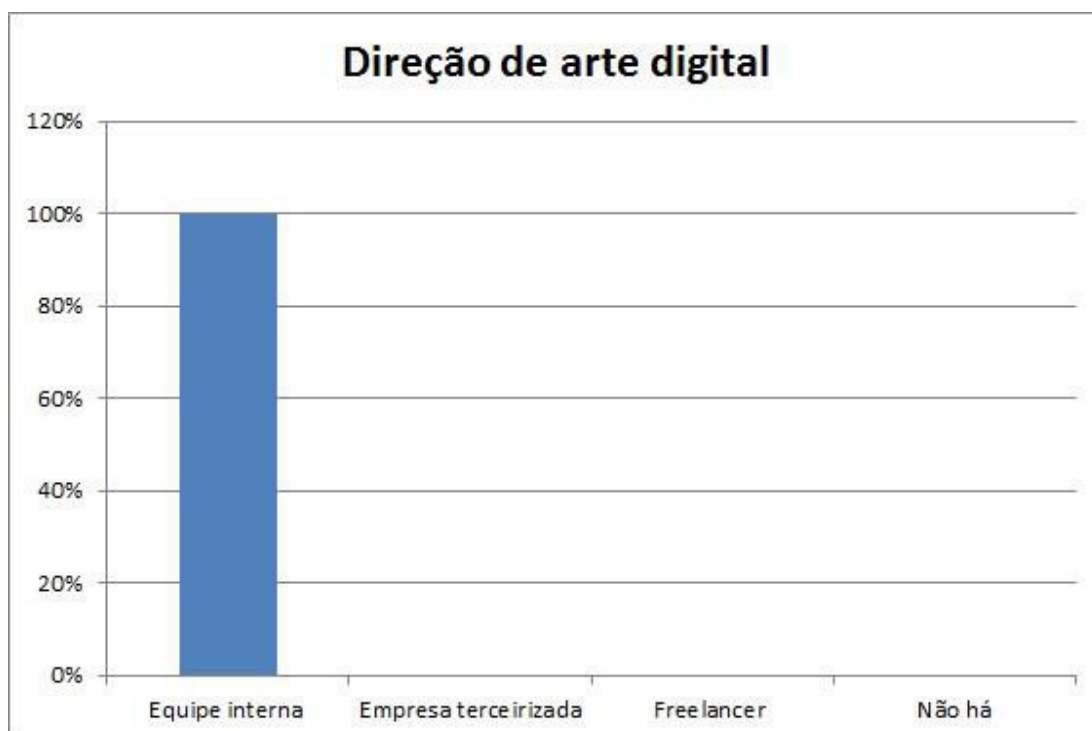
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 35 – Terceirização de Serviços Digitais, Coordenação de E-Commerce, Visualização



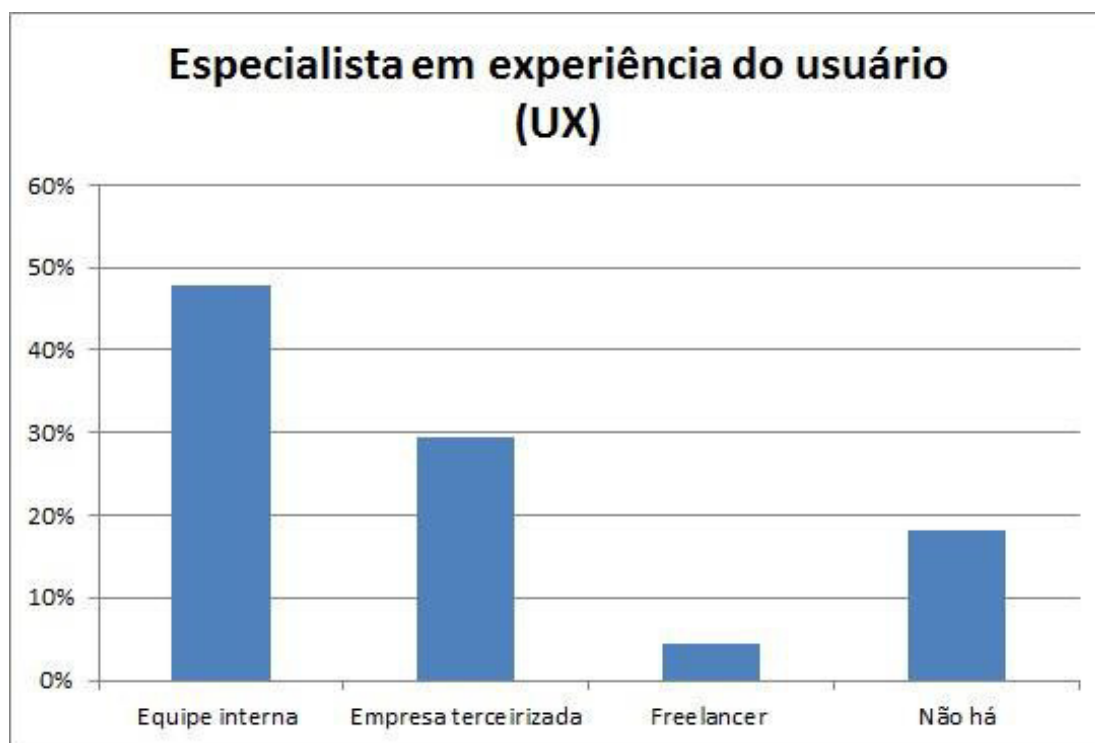
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 36 – Terceirização de Serviços Digitais, Direção de Arte Digital, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 37 – Terceirização de Serviços Digitais, Especialista em Experiência do usuário, Visualização



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

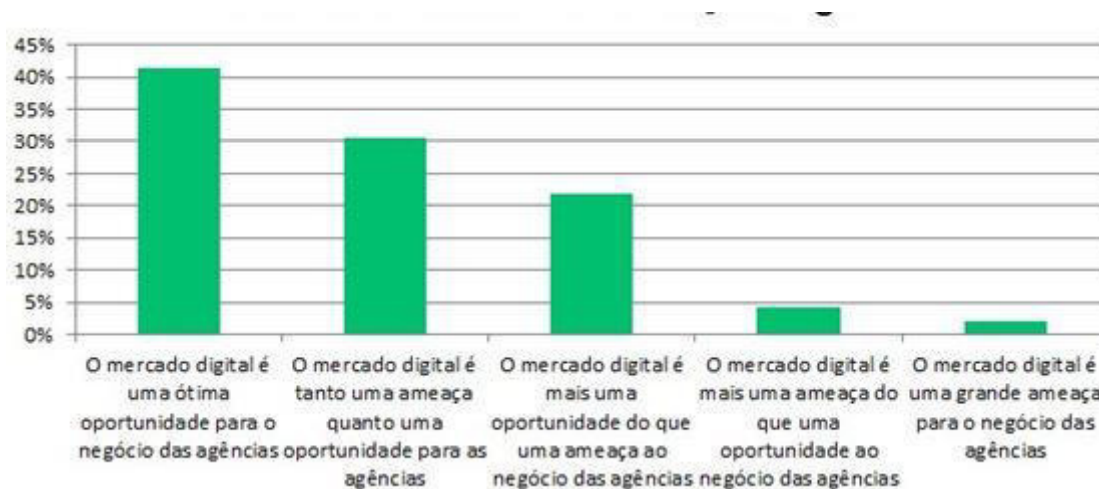
3.25 Visão em relação ao modelo de negócio das agências de propaganda e o mercado de comunicação digital

O número de não respondentes foi relativamente alto, 26% dos entrevistados não tinham uma opinião sobre o assunto, fato preocupante se analisarmos que a ausência de resposta não foi omissão, mas, sim, falta de posição ou conhecimento sobre o assunto.

RESPOSTAS	% QUANTIDADE	QUANTIDADE
O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências	41,30%	19
O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências	30,43%	14
O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências	21,74%	10
O mercado digital é uma grande ameaça para o negócio das agências	2,17%	1
RESPONDENTES		46
NÃO RESPONDENTES		16

Quadro 01 – Visão sobre o mercado de comunicação digital, Dados Tabulados
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 38 - Visão sobre o mercado de comunicação digital, Visualização

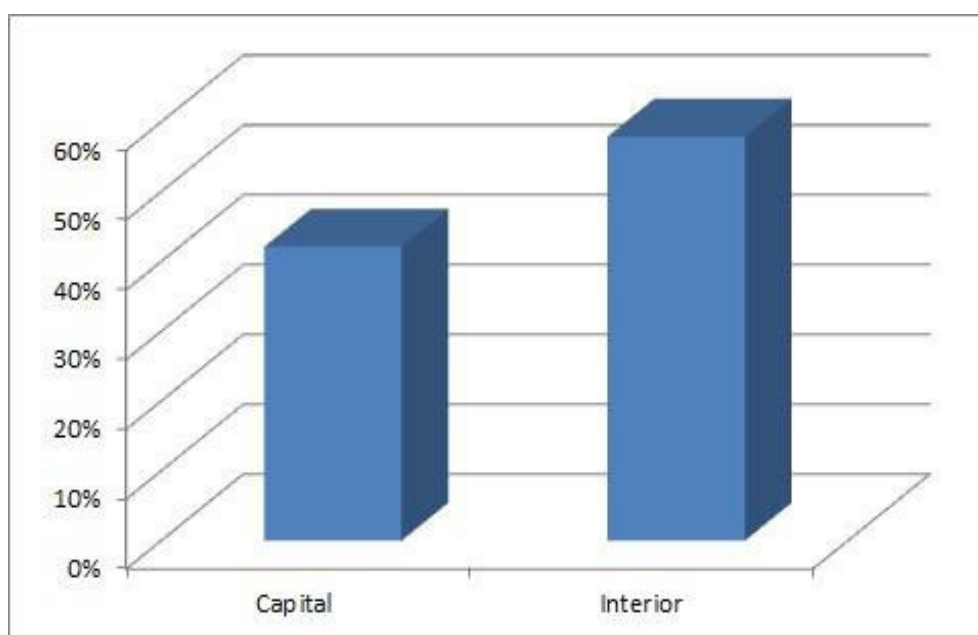


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: - dados referentes à questão: Qual sua visão sobre a relação entre o modelo de negócio das agências de propaganda e o mercado de comunicação digital?

3.26 Perfil dos que responderam “O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências”

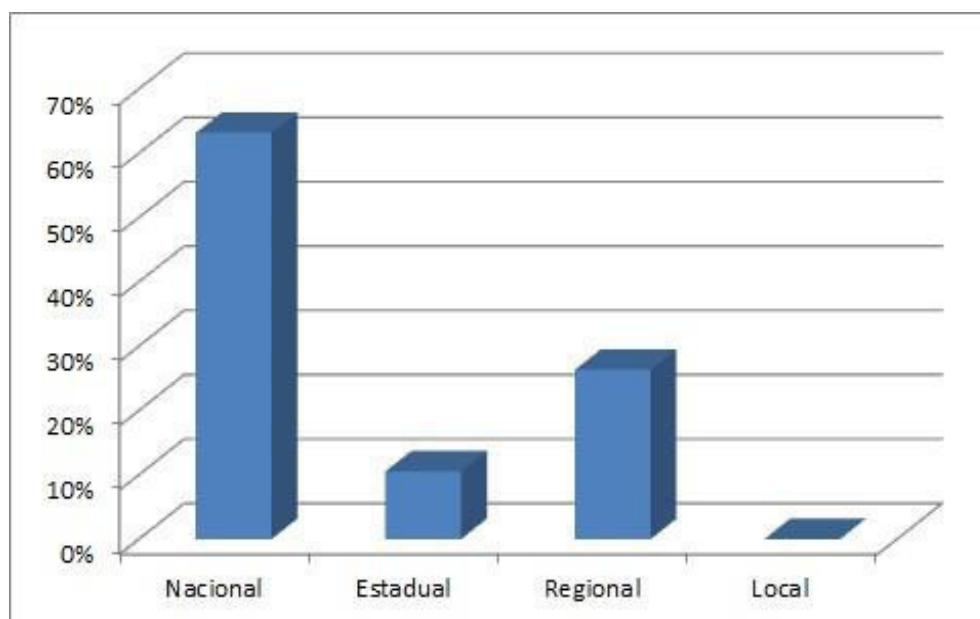
Das agências que responderam favoravelmente a este quesito, 56% são do interior e 44% da capital, sendo que 66% atendem nacionalmente e 44% tem um faturamento bruto maior que 1 milhão de reais, conforme apontam os gráficos 39, 40 e 41:

Gráfico 39 -Perfil do que responderam “O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências”.



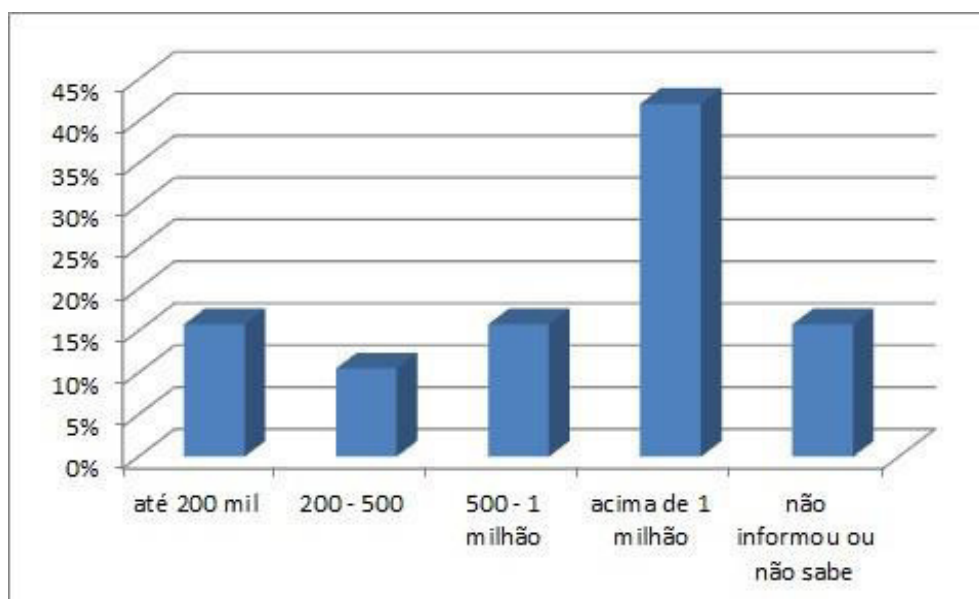
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 40 Perfil do que responderam “O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências”.



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 41 -Perfil dos que responderam “O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências”.

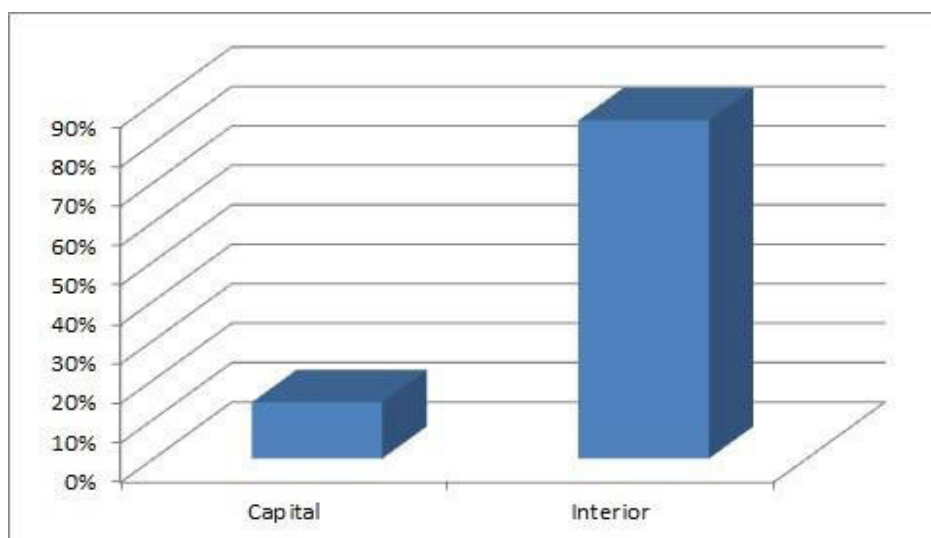


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.27 Perfil dos que responderam “O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências”

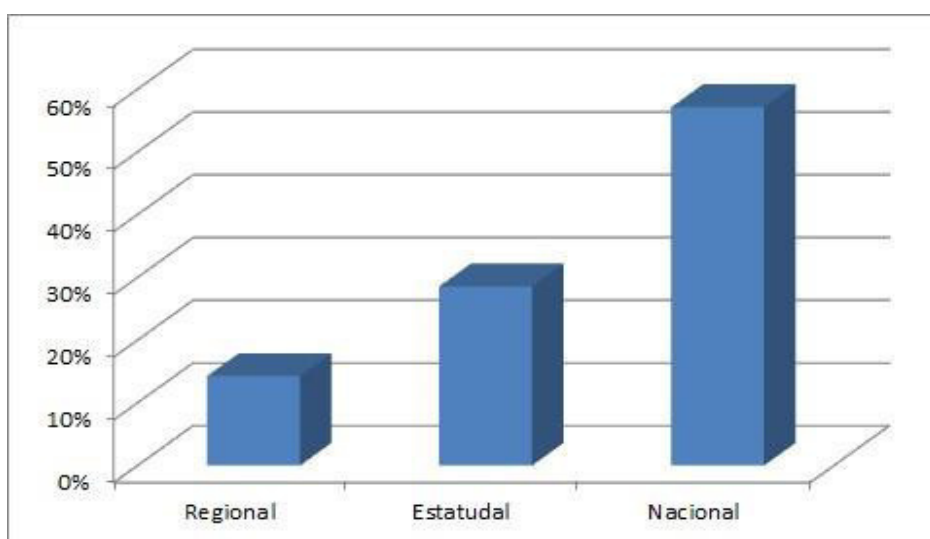
O perfil das agências que responderam que o mercado digital é tanto uma oportunidade quanto uma ameaça é mais homogêneo no que tange ao faturamento, todavia fica claro que estas são mais encontradas no interior do Estado (12 de 13 respondentes) e atendem predominantemente a nível nacional (62%). O que as difere das agências do interior que responderam de forma mais positiva (gráfico 34) é o fato das agências do interior mais esperançosas atenderem a nível nacional e com maior faturamento, conforme apontam os gráficos 42, 43 e 44:

Gráfico 42 - Perfil do que responderam “O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências”.



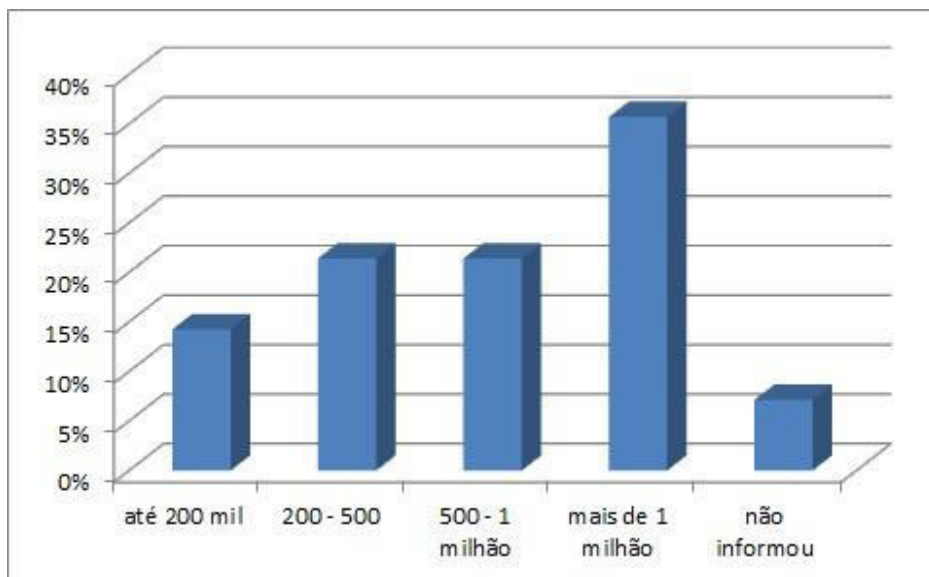
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 43 - Perfil do que responderam “O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências”.



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 44 - Perfil do que responderam “O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências”.

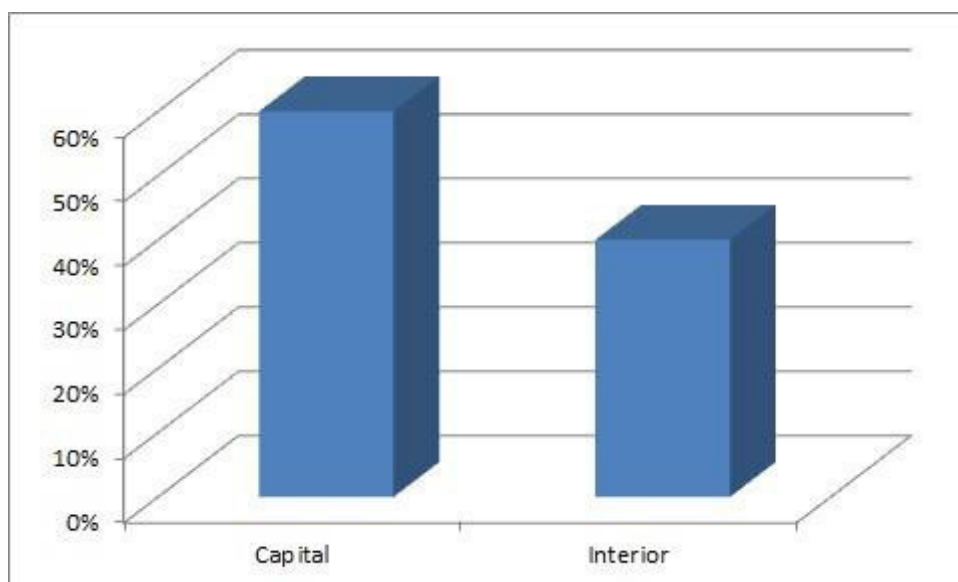


Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.28 Perfil do que responderam “O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências”.

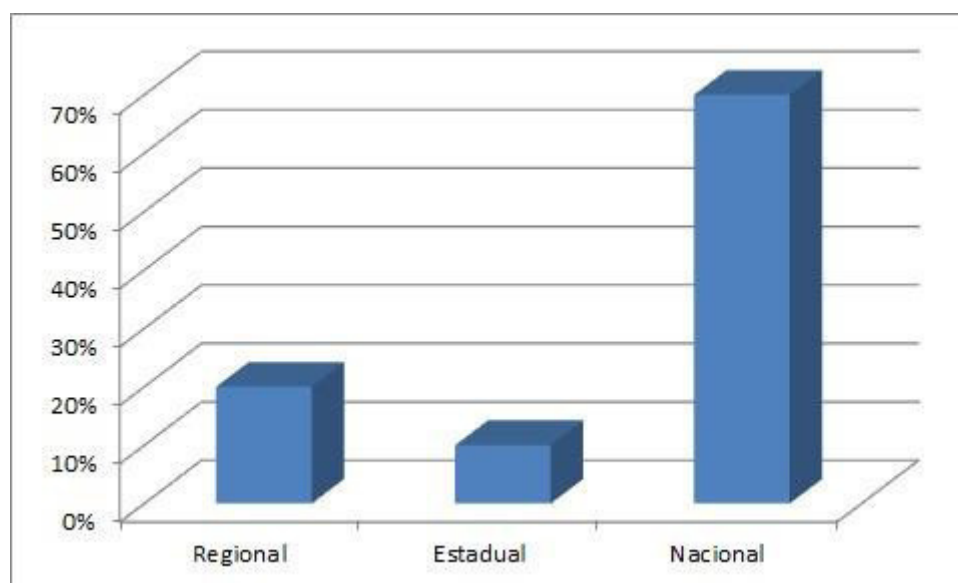
O cruzamento de informações mostra que boa parte dos respondentes são de agências da capital (66%), pela primeira vez o interior não predominou, que atendem nacionalmente (78%) e detêm um faturamento maior que 1 milhão bruto por ano (55%), conforme os gráficos 45, 46 e 47:

Gráfico 45 - Perfil do que responderam “O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências”, Visualização.



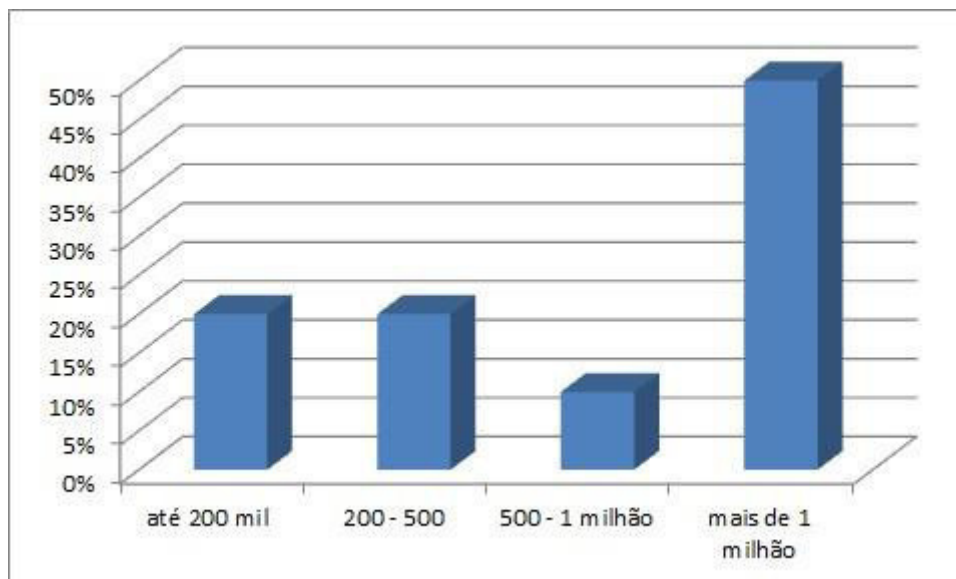
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 46 - Perfil do que responderam “O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências” 2, Visualização.



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

Gráfico 47 - Perfil do que responderam “O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências” 3, Visualização.



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017.

3.29 Perfil dos que responderam “O mercado digital é uma grande ameaça para o negócio das agências” e “O mercado digital é mais uma ameaça do que uma oportunidade ao negócio das agências”.

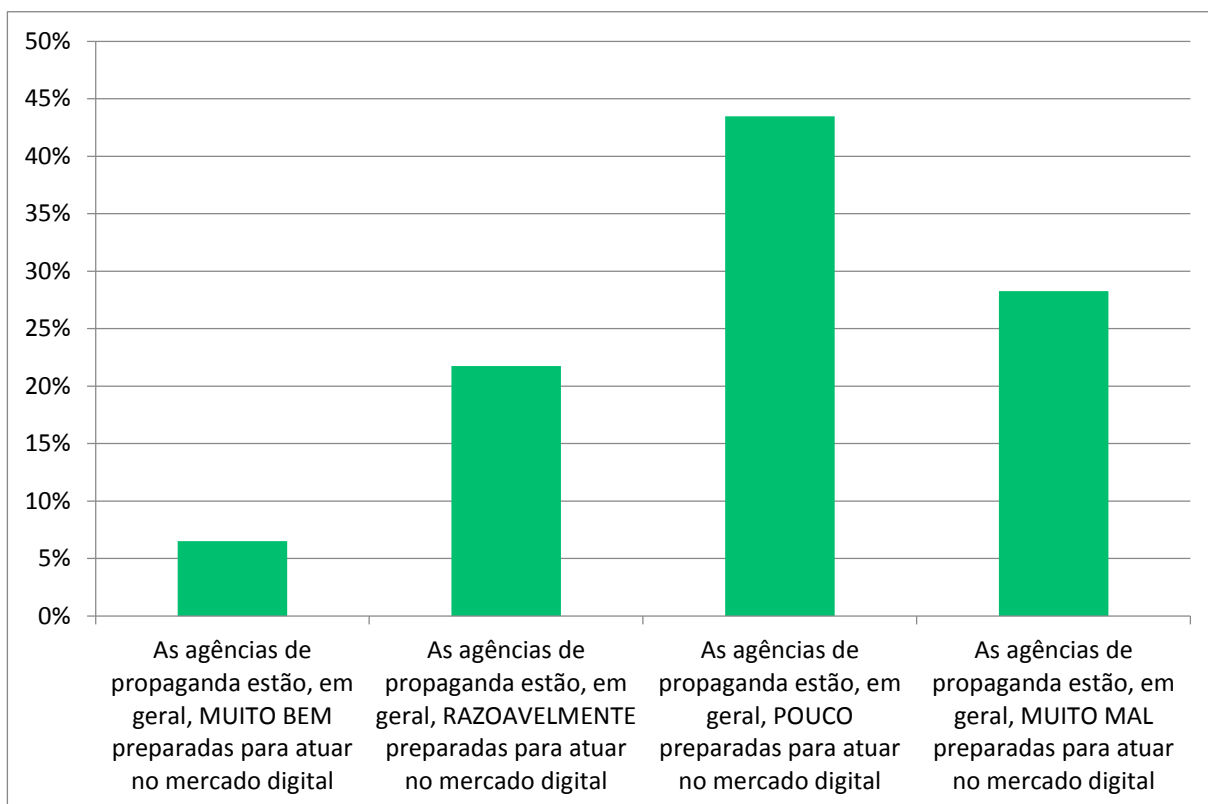
Apenas três agências se posicionaram desta forma, estas são de São Paulo, Capital e atuam no mercado nacional.

3.30 Sobre a preparação das agências para atuarem no mercado digital quando o assunto é modelo de negócio e a importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital.

Duas agências paulistanas disseram que as agências estão muito bem preparadas e nove disseram que as agências estão razoavelmente preparadas, em sua maioria, agências do interior. A maioria dos respondentes disse que “as agências estão, em geral, pouco preparadas para atuarem no mercado digital”, em sua maioria,

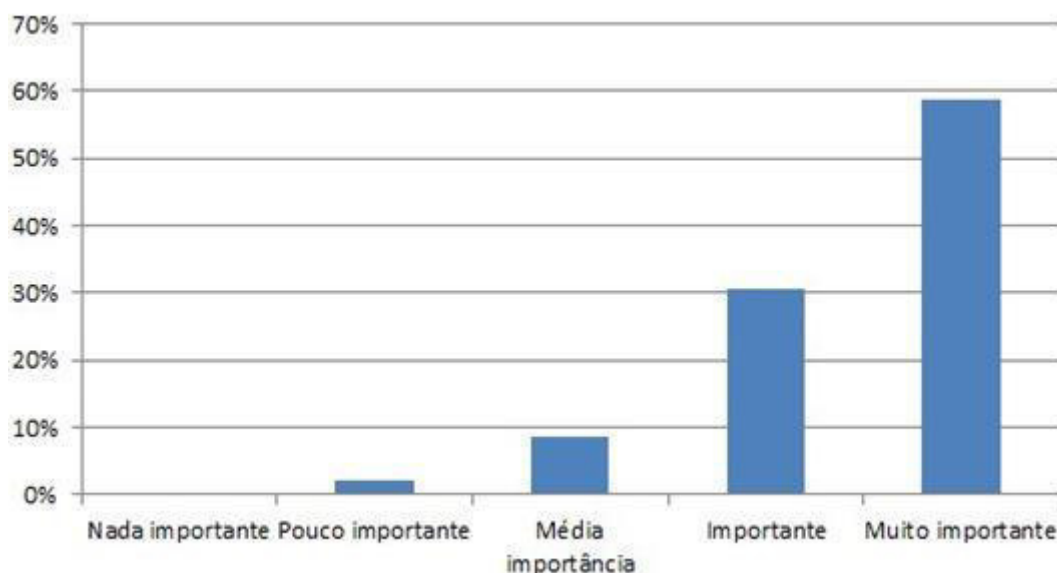
do interior (79%), atuantes no mercado nacional (63%), em sua maioria, com faturamento acima de 1 milhão (37%), todavia vemos um perfil relativamente homogêneo quando o assunto é lucratividade dos respondentes.

Gráfico 48 - Sobre a preparação das agências para atuarem no mercado digital quando o assunto é modelo de negócio, Visualização



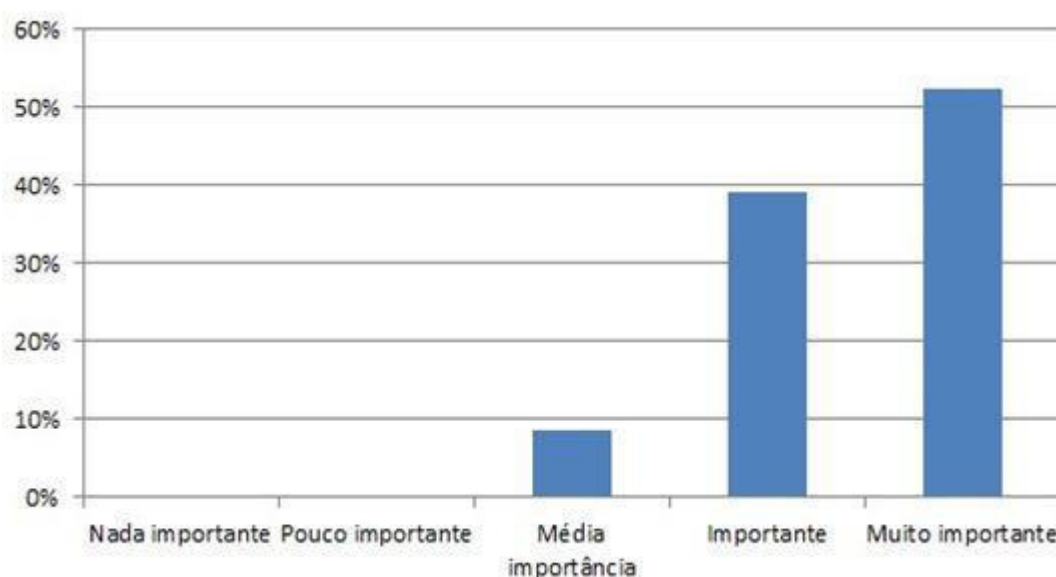
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: referente à questão “Qual sua visão sobre a adequação do atual modelo de negócio das agências de propaganda para sua atuação no mercado de comunicação digital?”

Gráfico 49 – Atualização do modelo de negócio das agências.



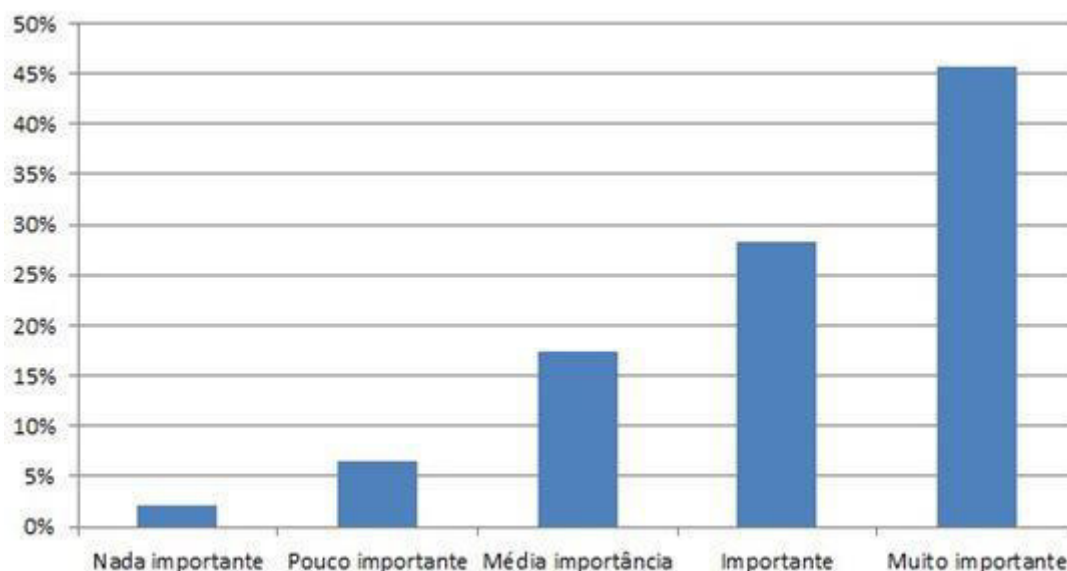
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 50 – Atualização das competências dos recursos humanos.



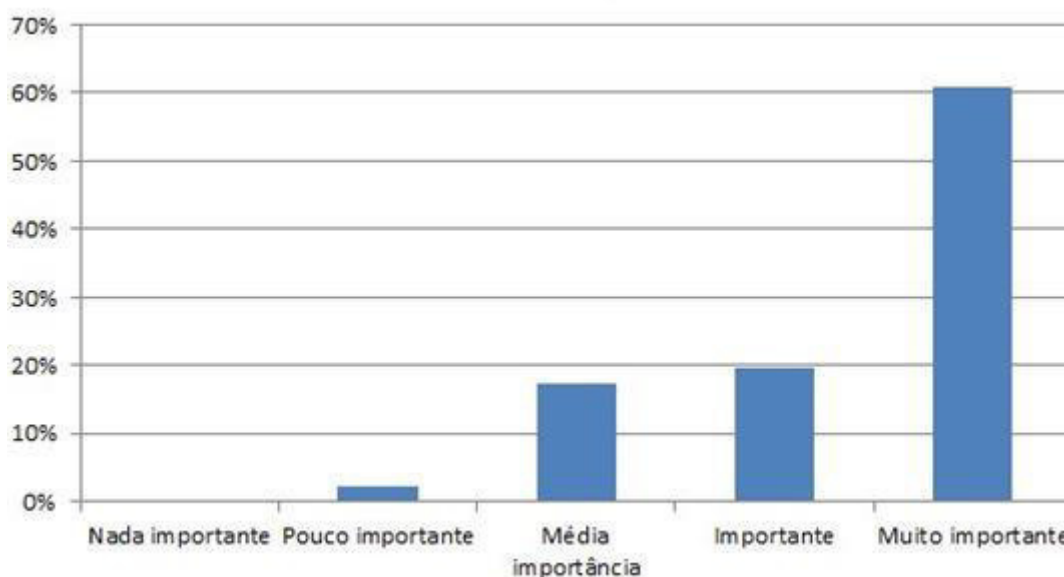
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 51 – Sobre a falta de regulação e de legislação atualizada para o setor.



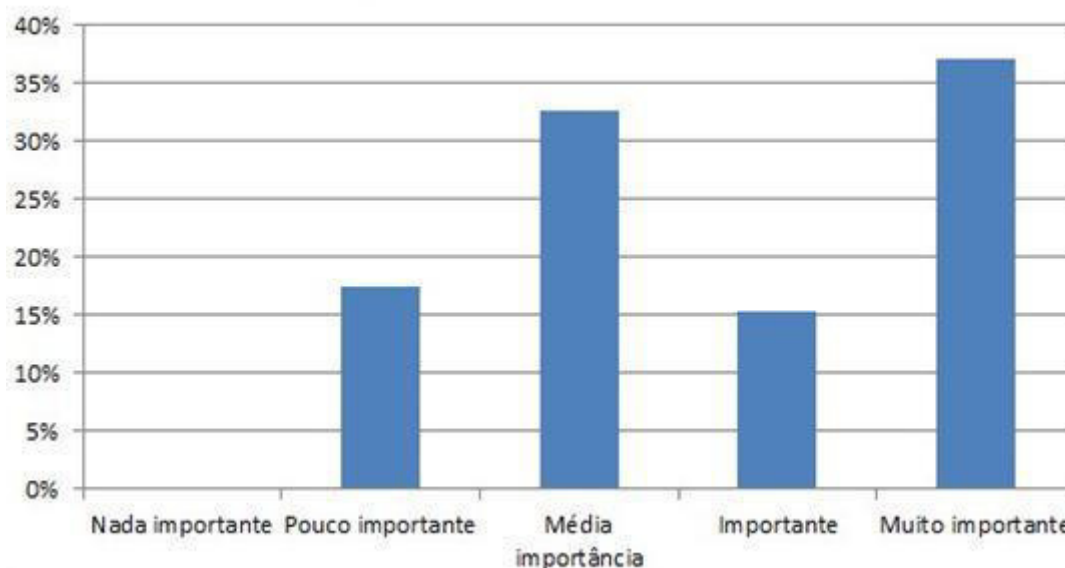
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 52 - Sobre a Desvalorização do serviço profissional de comunicação



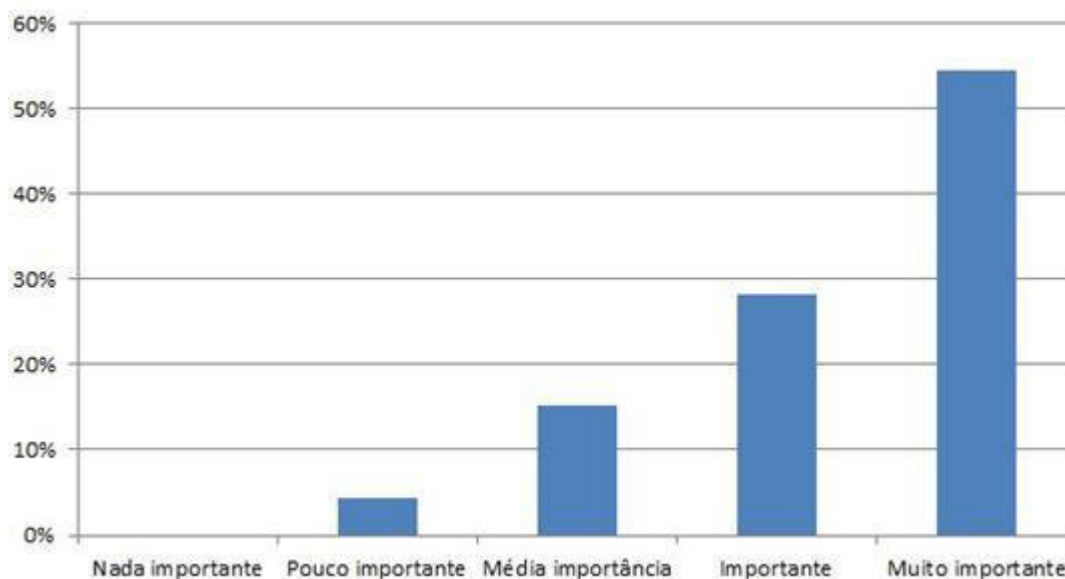
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 53 – Sobre a substituição das agências por departamentos in house



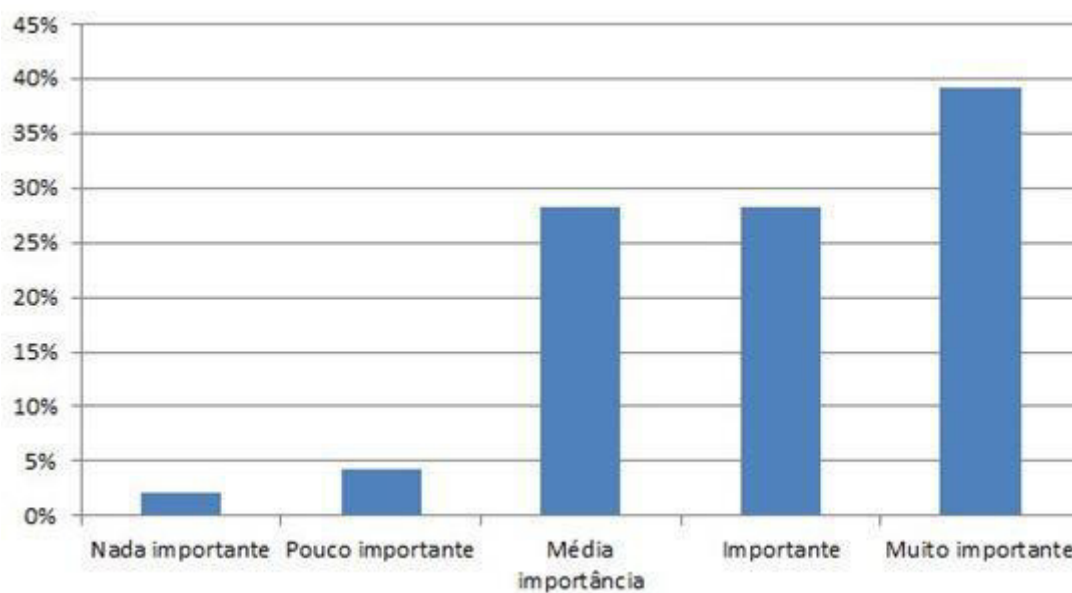
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 54 – Sobre a aquisição de recursos tecnológicos para mídia digital



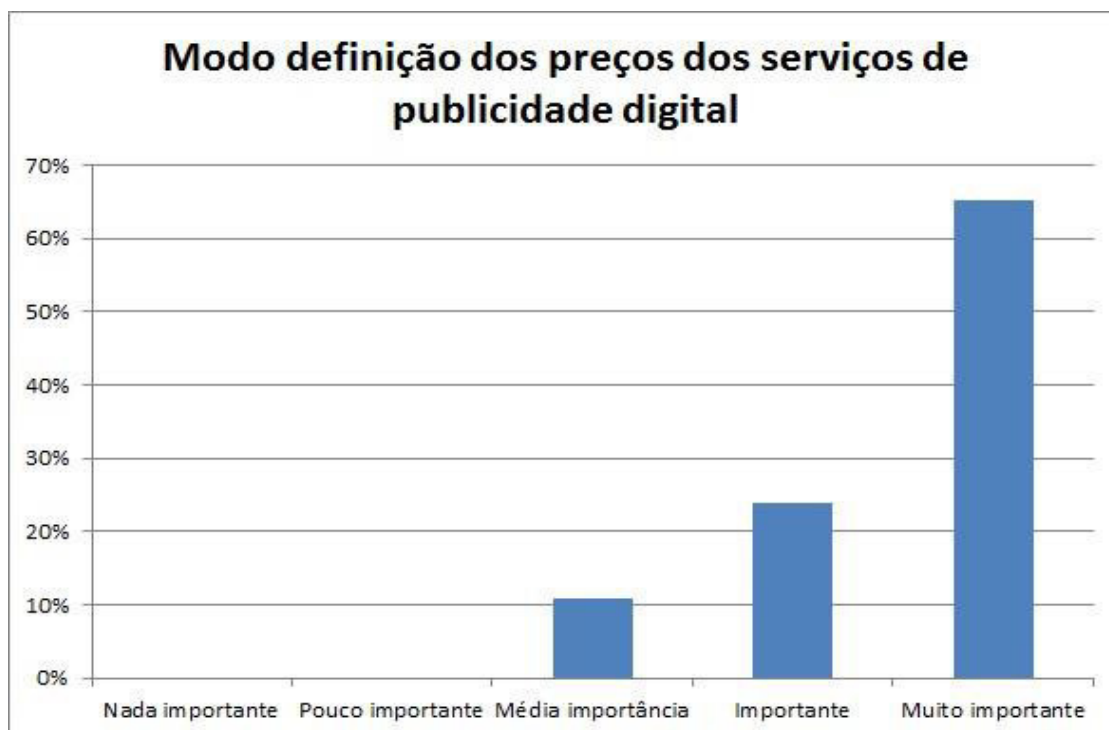
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 55 – Sobre o baixo valor do investimento das empresas em mídia digital



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 56 – Sobre o modo e definição dos preços dos serviços de publicidade digital



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital”.

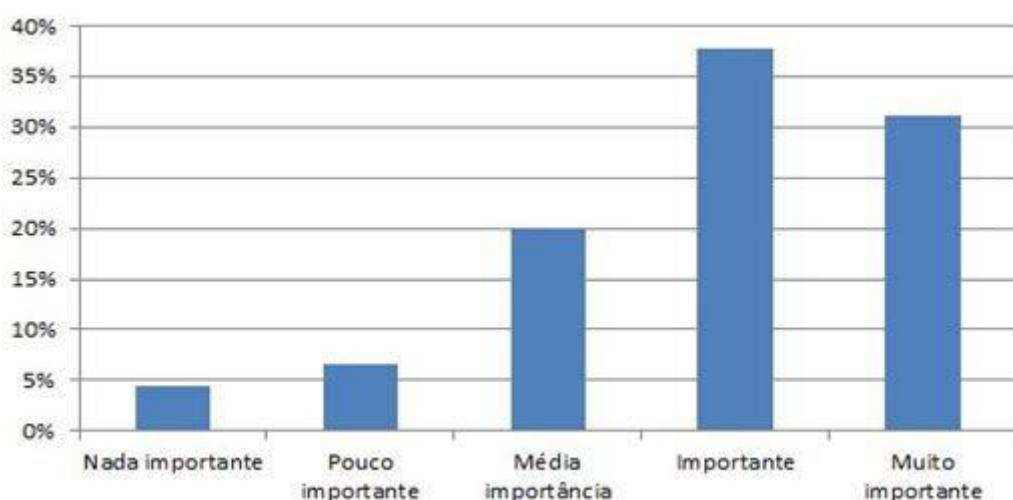
Os Mais Importantes (em ordem decrescente)

1. Modo definição dos preços dos serviços de publicidade digital
2. Desvalorização do serviço profissional de comunicação
3. Atualização do modelo de negócio das agências

Destaque para “atualização do modelo de negócio das agências”, em que tivemos um alto volume de respostas, qualificando como uma questão muito importante e/ou importante, sendo que somadas as duas opções, tivemos aproximadamente 90% das respostas.

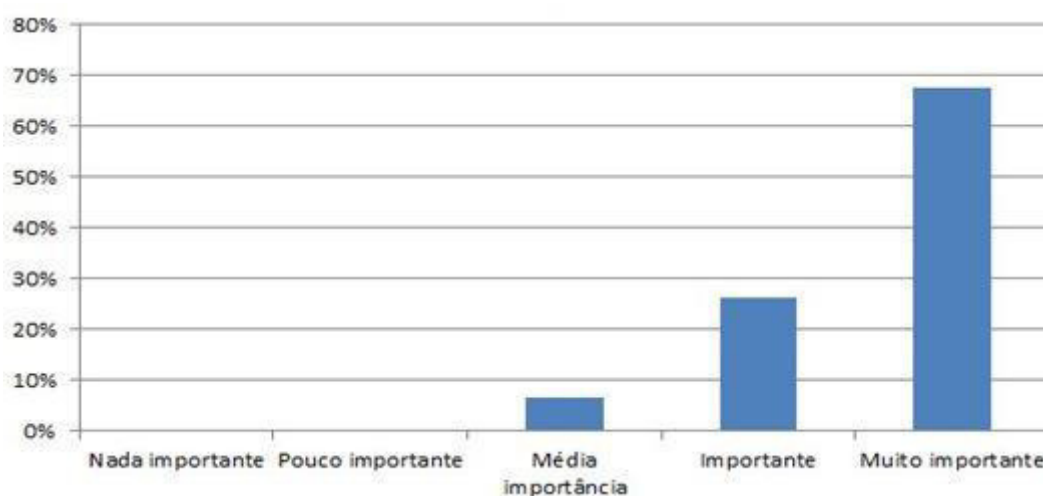
3.31 Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital.

Gráfico 57 – Grau de importância quando o assunto é otimizar custos de contratação de serviços terceirizados



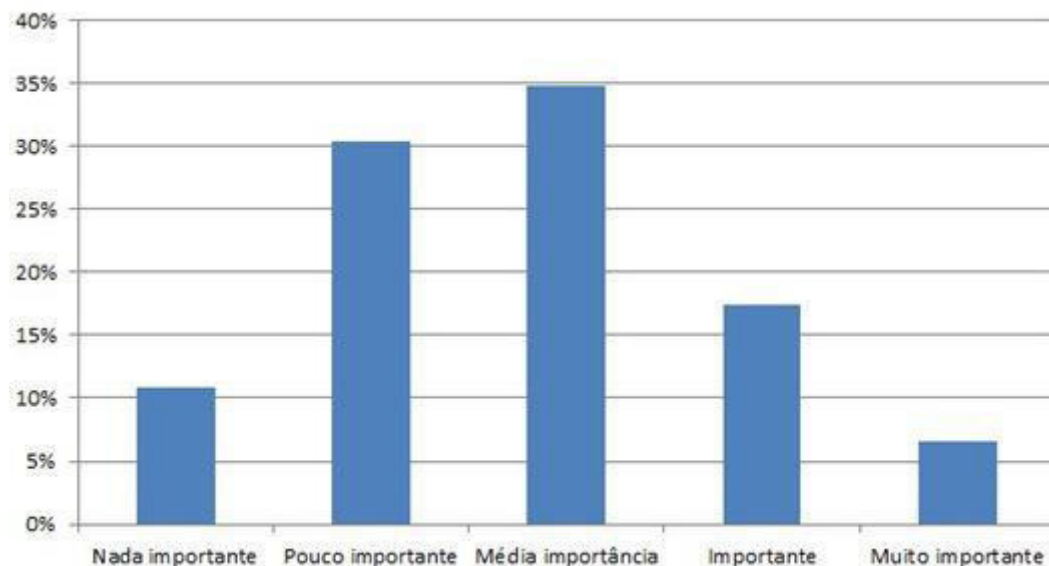
Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 58 - Grau de importância quando o assunto é ampliar o portfólio de serviços para além da publicidade e propaganda



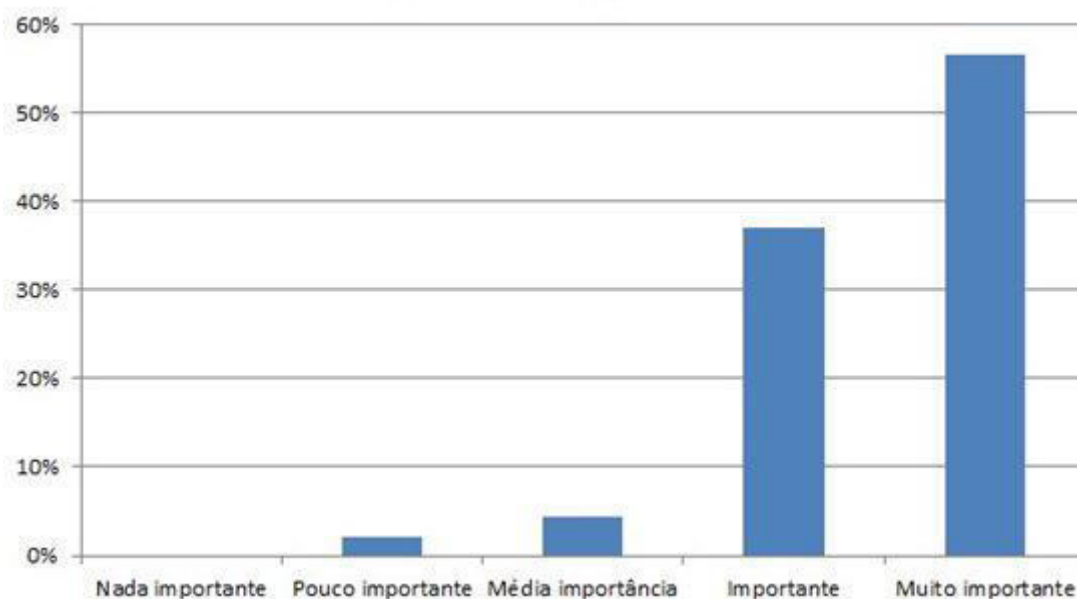
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 59 - Grau de importância quando o assunto é restringir o portfólio de serviços apenas para atividades especializadas



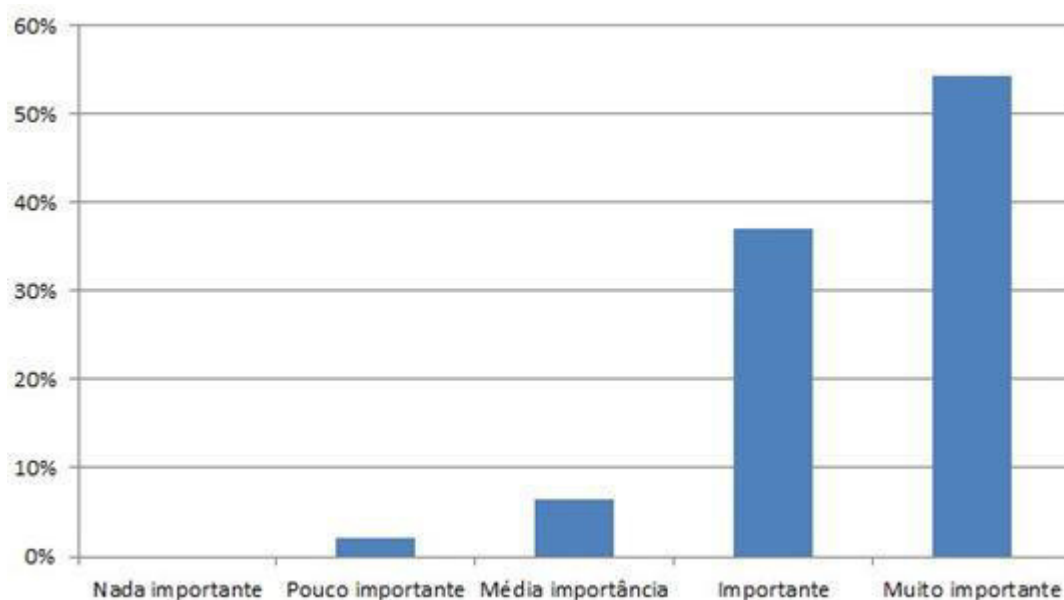
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 60 - Grau de importância quando o assunto é implantar novos modelos e processos de gestão na agência



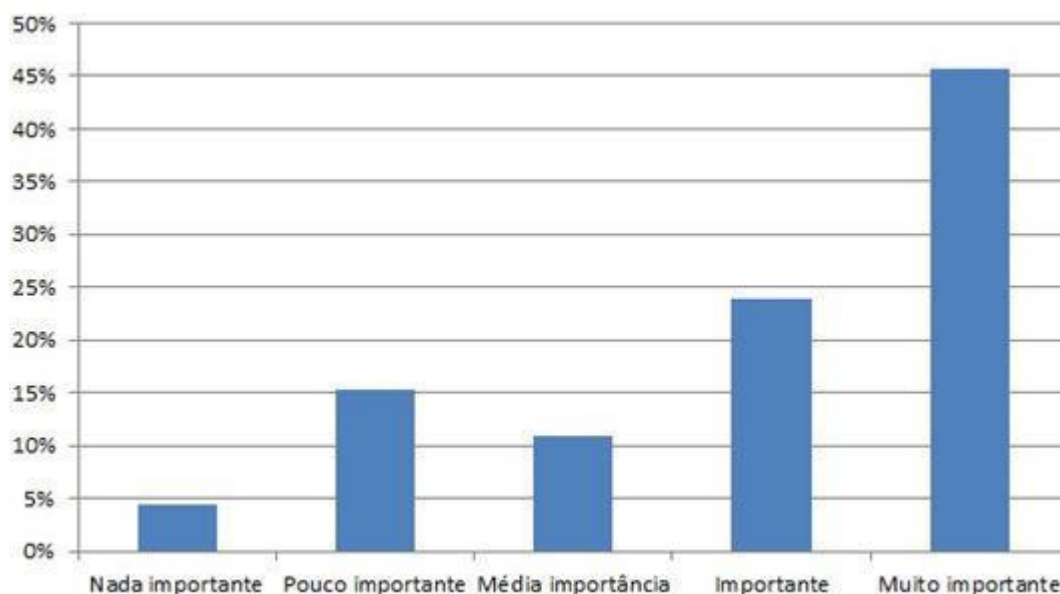
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital”.

Gráfico 61 - Grau de importância quando assunto é investir em tecnologias de hardware e software



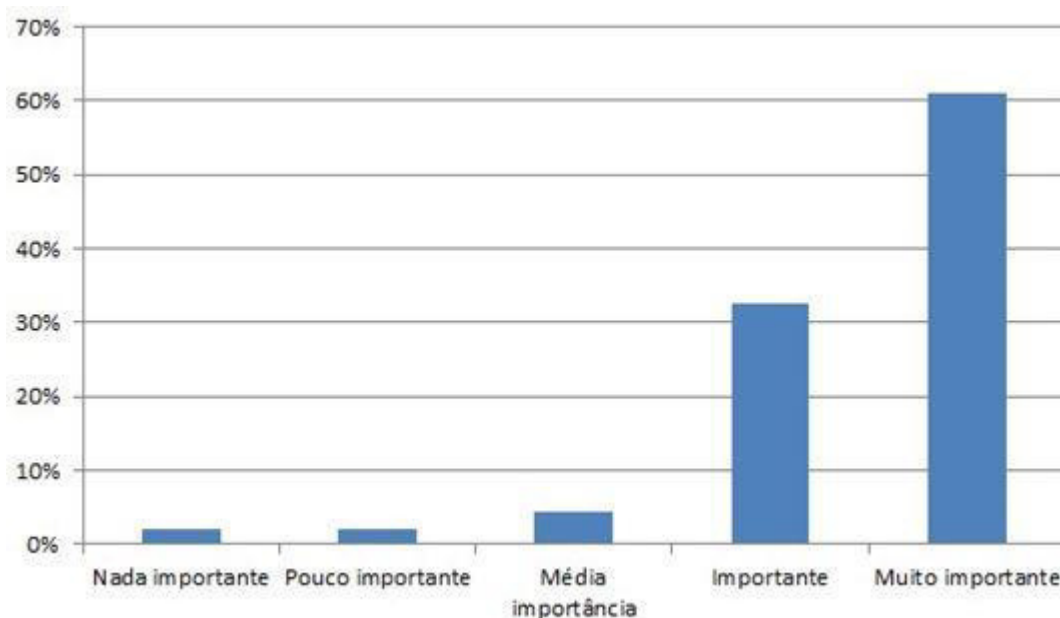
Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital.

Gráfico 62 - Grau de importância quando o assunto é criar mecanismos de regulação e proteção da atividade profissional no setor.



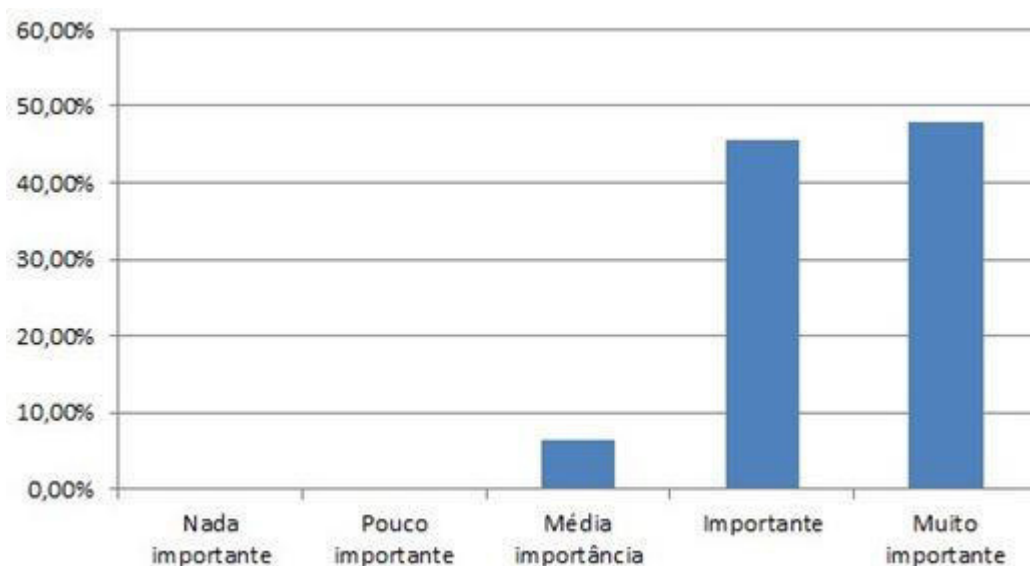
Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital.

Gráfico 63 - Grau de importância quando o assunto é adotar novos modelos de geração de receita e remuneração das agências



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital.

Gráfico 64 - Grau de importância quando o assunto é investir em cursos e capacitação para os recursos humanos



Fonte: Produção própria, pesquisa instrumento deste trabalho, 2017. Obs: gráfico referente à questão “Atribua um grau de importância a cada uma das possíveis soluções que as agências de propaganda podem adotar para sua adequação ao mercado digital”

Os Mais Importantes (em ordem decrescente)

- a
 - Ampliar o portfólio de serviços para além da publicidade e propaganda;
- b
 - Adotar novos modelos de geração de receita e remuneração das agências;
- c
 - Implantar novos modelos e processos de gestão na agência.

A possível solução com menor aceitação e mais divergências entre os respondentes foi “restringir o portfólio de produtos para apenas atividades especializadas”.

- 10% veem como nada importante
- 30% pouco importante
- 35% média importância
- Apenas 6% veem como importante

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa levantou um perfil interessante sobre os respondentes, em sua maioria, quase 70%, executivos, diretores e proprietários. Ou seja, uma gama de profissionais capacitados para responder questões pertinentes a modelo de negócio e mercado no cenário digital das agências de publicidade e propaganda. Vale ressaltar que tais profissionais em diversas agências atuam não somente como executivos ou diretores, realizando funções de execução como Direção de Arte ou Gestão de Contas, fato que dá mais embasamento às respostas, pois são provenientes de profissionais com experiência não só analítica.

A cidade de São Paulo continua sendo o grande celeiro de agências paulistas e o mercado nacional vem sendo o grande foco das agências amostradas, principalmente as agências paulistanas, todavia, não deixando para trás as agências do interior, que em volume considerável, estão atuando nacionalmente. Outro fato interessante é que as agências da capital praticamente não se atêm a mercados locais e regionais.

Assim como Silvio Meia pontua a importância da localização na geração de receitas, a pesquisa levantou que as agências com maior faturamento estão localizadas na capital; 62% delas com faturamento acima de 1 milhão ao mês estão localizadas na cidade de São Paulo. Os gráficos levantam que, quanto menor o volume de receita, maior a concentração/densidade de agências localizadas no interior. O gráfico 13 demonstra que nas agências com faturamento acima de um milhão de reais por ano, 81% delas trabalham em âmbito nacional. Portanto, verifica-se uma forte relação entre faturamento alto e âmbito em que trabalham, tanto no que tange localização como mercado de atuação.

Sobre as mídias digitais empregadas no segmento, as agências estão ambientadas em trabalhar com mídias digitais, sendo as redes sociais o principal formato midiático. 86,54% das agências respondentes pontuaram já trabalharem com o serviço, seguido pelos serviços de *Social Media Ads* (78,85%), desenvolvimento de *web sites* (73,08%) e SEO (59,62). Os serviços encontrados com menor frequência são Advergames, Chatbot, Native Ads e Criativo Dinâmico. Vale ressaltar que existem empresas cujo foco é o desenvolvimento de Advergames e Chatbot, abrindo uma hipótese de que este cenário torna a terceirização mais viável que a produção,

principalmente se levarmos em consideração que ambos os serviços não são de alta recorrência e a terceirização é um sistema de trabalho em ascensão.

As alterações na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), ocorridas em 2017, abriram mais possibilidade para esta formatação de quadro operacional, permitindo o uso da terceirização em todas as áreas (atividade-fim e atividade-meio) das empresas. Nossa pesquisa pontuou que as áreas de programação (*front e back end*), mais especificamente as linguagens PHP, Java, C++, e CSS, além do padrão de marcação HTML 5, são as áreas mais terceirizadas dentro das agências. A contratação de freelancers para prestação de serviço na área de programação acontece, principalmente, em agências com menor rendimento financeiro e localizadas no interior, o que abre a hipótese de que o mercado interiorano vem oferecendo e realizando serviços de cunho digital a nível nacional, porém, fazendo alto uso do recurso da terceirização, possivelmente como forma de barateamento, sem perder a capilaridade e lucratividade. Ou mesmo, o fato pode vir a acontecer devido à uma demanda não recorrente. Sendo assim, as agências do interior, inseridas no cenário digital e dotadas de conhecimento comercial para atender demandas digitais que envolvam estas linguagens e padrões de marcação, estariam oferecendo o serviço, atuando na área, porém sem uma equipe fixa ou alta rotatividade de consumidores (contratantes).

Não é a primeira vez que recursos digitais causam alterações no cenário publicitário; toda evolução midiática trouxe uma reorganização, mesmo que em menor escala, do modelo de negócio. Até mesmo dispositivos agregados ao dia a dia do usuário causam alteração, como foi o caso do controle remoto, na década de 80; não seria diferente na presente década do século XXI. Quando questionados a respeito das suas visões sobre o modelo de negócio das agências no cenário digital, o número de não respondentes foi relativamente alto, 26% dos entrevistados não tinham uma opinião sobre o assunto, fato preocupante se pensarmos que a ausência de resposta não foi omissão, mas, falta de posição sobre o assunto. Para os respondentes, a maioria vê o cenário digital contemporâneo como uma ótima oportunidade, em seguida, uma gama de respondentes que acreditam que o cenário digital é tanto uma oportunidade quanto uma ameaça.

O cruzamento de informações mostra que boa parte dos respondentes que demonstram uma visão positiva sobre as TICs no mercado das agências de propaganda, pontuando que o mercado digital é uma ótima oportunidade para os

negócios das agências, em sua maioria são do interior, 56%, contra 44% localizadas na capital, e atendem nacionalmente (66%), detendo um faturamento maior que 1 milhão bruto por ano. O resultado aponta que a visão otimista se encontra em um perfil, outrora não tão relevante no mercado publicitário, às agências do interior de São Paulo.

Para os entrevistados, os maiores desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital são: modo de definição dos preços dos serviços de publicidade digital, desvalorização do serviço profissional de comunicação e atualização do modelo de negócio das agências. Destaca-se “atualização do modelo de negócio das agências”, em que tivemos um alto volume de respostas, qualificando como uma questão muito importante e/ou importante, sendo que somadas as duas opções, tivemos aproximadamente 90% das respostas.

As soluções apontadas para que o mercado se adeque ao uso das TICs, em sua maioria, foram ligadas à ampliação do portfólio de serviços oferecido pelas agências, novos modelos de negócio, novas formas de remuneração e formas de gestão. As soluções apontadas, somadas à necessidade de um novo modelo de negócio para agências de publicidade e propaganda, abrem a possibilidade de uma continuação do trabalho acadêmico, no formato de Doutorado, visando a definição de um novo modelo de negócio, pontuando novas formas de remuneração, novos serviços prestados, novas parcerias estratégicas, a definição das atividades principais baseadas no novo cenário digital e na procura de mercado, definição da proposta de valor, público-alvo, formas de prospecção e relacionamento com o público-alvo, desenvolvimento de uma estrutura de produção criativa e definição de custos fixos e variáveis, assim como margens e liquidez.

Na realização da presente pesquisa, tivemos dificuldade em encontrar voluntários, profissionais de agências do interior e capital, dispostos a responderem de forma espontânea, além da dificuldade na construção de um mailing de agências e profissionais, pois não havia nada disponível publicamente. Sendo assim, o mailing foi construído contato por contato.

Os resultados da pesquisa podem ser aplicados no ambiente acadêmico ou profissional, revelando tendências de mercado para o universo das agências de publicidade e dando mais foco e atenção a questões outrora não muito mencionadas, como gestão de processos, formas de remuneração e formação de equipe, levando em consideração o que vem sendo utilizado e respaldando por meio de pesquisa,

além de gerar indagações para os ambientes acadêmicos e profissionais, como: efeito colateral das terceirizações na indústria criativa, proposta de valor ou geração de valor para o empresariado atual no contexto digital contemporâneo, métricas e KPI's na gestão de serviços e questões legais. Até mesmo, no desenvolvimento de novas matérias na academia, visando o fomento de futuros profissionais no ambiente das agências de publicidade e propaganda, como: escrita para web, programação *front e back end*, gestão de projetos na comunicação, midiática digital e empreendedorismo na comunicação.

REFERÊNCIAS

AKTAN, M; AYDOGAN, S; AYSUNA, C. Web advertising value and students' attitude towards web Advertising. **European Journal of Business and Management**, v. 8, n.9, 2016. Disponível em: <
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/29569/30362>> Acesso em: 11 de jun. 2017.

AMARAL, D. C. et al. **Gerenciamento ágil de projetos**: aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2011.

ANEXO D: mercado debate ambiente digital de mídia. **CENP em revista**. São Paulo: Porto Palavras Editores Associados. Ano 13, nº 52, 2017.

BASTOS, R. L. **Ciências humanas e complexidades**: projetos, métodos e técnicas de pesquisa: o caos, a nova ciência. 2.ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2009. p. 77 – 79.

BIERDEMAN, Ed; SENK, Marshall. Digital ad tech: growth, disruption, and consolidation. **Woodside capital partners**, 2014. Disponível em: <
<http://woodsidecap.com/wp-content/uploads/2014/08/WCP-Ad-Tech-Report20140821.pdf>>. Acesso em: 01 de dez. 2017.

BLATTERG, R. C; KIM, B. D; NESLIN, S. A. **Why Database Marketing?**. Database Marketing. International Series in Quantitative Marketing, vol 18. New York: Springer, 2008.

BURT, F, A. **American advertising agencies, an inquiry into their origin, growth, functions, and future**. New York. Harper & Brothers, 1940.

DANTAS, E. B. **Gerenciamento de contas**: uma abordagem aplicada a agências de comunicação publicitária. São Paulo: Atlas, 2009.

DANTAS, E. B. **Gerenciamento de contas**: uma abordagem aplicada a agências de comunicação publicitária. São Paulo: Atlas, 2009. P. 57.

DANTAS, E. B. **Gerenciamento de contas**: uma abordagem aplicada a agências de comunicação publicitária. São Paulo: Atlas, 2009. P. 190.

DUARTE, J. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DENCKER, A. F. M.; Da VIÁ, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo, Editora Futura, 2001.

DUCOFFE, R. H. Advertising value and advertising on the web. **Journal of Advertising Research**, Oxfordshire, v. 3, n. 5, Set. p. 21-36, 1996.

FARMER, M. **Madison avenue manslaughter**: an inside view of fee-cutting clients, profit-hungry owners and declining ad agencies. New York: Lid Publishing, 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil 2016**. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/economiacriativa/download/mapeamento-industria-criativasistema-firjan-2016.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

ECKHARDT, G.; ARVIDSSON, A. Ad agencies. **Consumption Markets & Culture**, v. 19, n. 2, p.167-171, 2016.

EPSTEIN, I. Ciência, poder e comunicação. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 15-31.

GUNS, B. **A organização que aprende rápido**: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.

HAGEL, J.; SINGER, M. Unbundling the corporation. **Harvard Business Review**, 1999. Disponível em: <<https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>>. Acesso em: 12 dez. 2017.

HEMPHILL, B. **The on-going evolution of the agency business model**. Disponível em: < <https://ashtonmedia.com.au/going-evolution-agency-business-model/> >. Acesso em: 12 nov. 2017.

JOHNSON, B. From the Great Depression Through the Great Recession: A Brief History of Marketing. **Advertising Age**, 2010. Disponível em: <<http://adage.com/article/ad-age-graphics/ad-age-a-history-marketing/142967/>> Acesso em: 25 de jan. 2017.

JENKINS, Henry. Cultura da convergência. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004

LEVY, P. **Cibercultura**. São Paulo. Editora 34, 1999.

MACKENZIE, S. B.; LUTZ, R. L. An empirical examination of the structural antecedents of attitude toward the ad in an advertising pretesting context. **Journal of Marketing**, 53, p. 48- 65, 1998.

MANOVICH, L. **Novas mídias como tecnologia e ideia.** In: Leão, L. O chip e o caleidoscópio. São Paulo: Senac, 2010.

MARCONDES, P. **Sete princípios para um mercado que se dissolve.** Disponível em: <<http://www.proxima.com.br/home/proxima/blog-do-pyr/2017/11/06/7princípios-para-um-mercado-que-dissolve.html>>. Acesso em: 02 de jan 2018.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das Mídias Digitais: linguagens, ambientes e redes.**, 2ª Ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2015.

MCDONOUGH, J; EGOLF, K. **The advertising age encyclopedia of advertising.** Chicago. Fitzroy Dearborn Publishers, p. 772, 2002.

MCLUHAN, M. **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem** (Understanding Media). 12ª ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

MEIRA, S. L. **Novos negócios inovadores no Brasil.** Rio de Janeiro: Casa da Palavra, p. 68-69, 2013.

MEYROWITZ, J. No sense of place: the impact of electronic media on social behavior. Oxford. **Oxford University Press**, 1985.

MÍDIA DADOS BRASIL. Disponível em: <<https://dados.media/#!/cover>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

MUNIZ, E. Publicidade e propaganda: origens históricas. **Cadernos Universitários - Introdução à Publicidade e Propaganda**, Canoas, v. 1, n. 148, p. 51-63, 2004.

NOGUERO, M. Cómo se ha escrito la “Historia de la Publicidad”: Fundamentos historiográficos y esquema de periodización. **Historia y Comunicación Social.** v. 19, n. especial de jan. p. 195-207, 2014.

NORJEAN, W. L. How has the advertising industry changed its? Way of doing business- What promise does programmatic buying/selling hold for TV & film: On-air, online & on mobile? **Journal of Mass Communication & Journalism**, v. 4, n. 7, p. 38, 2014.

OSTERWALDER, A; PIGNCUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios:** um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PL 4302/1998. Disponível em:

<<http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD24MAR1998.pdf#page=30>>.

Acesso em: 13 nov. 2017.

PICARD, R.G. **Mapping digital media:** digitization and media business models.

Open Society Foundation, 2011. p.8. Disponível em: <

<https://www.opensocietyfoundations.org/reports/digitization-media-businessmodels>>.

Acesso em: 26 jul. 2016.

PINOCHET, L. **Tecnologia da Informação e Comunicação.** 1º. Ed. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 2014.

PINTO, A. L. **Pequenas agências, grandes resultados.** São Paulo: Clio Editora, 2011.

POPE, D. **The making of modern advertising.** New York: Basic Books, Inc., p. 114, 1983. Disponível em:

<<https://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/digitization-mediabusines-models-20110721.pdf> >. Acesso em: 26 jul. 2016.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Editora Sulina, p. 141, 2009.

RHEINGOLD, H. **A comunidade virtual.** Lisboa: Gradiva, 1997.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SEBASTIÃO, S. Formatos da publicidade digital: sistematização e desambiguação. **Comunicação e Sociedade**, vol. 19, p. 13-24, 2011.

SILVA, Z. C. **Dicionário de marketing e propaganda.** Rio de Janeiro: Pallas, 1976.

SOLANAS, I. A. G. Volviendo a las raíces. Orígenes y consolidación de la Dirección y Gestión de Cuentas Publicitaria. El paso definitivo en la estructuración del modelo de agência de publicidad moderna. **Historia y comunicación social.** v. 19. n. especial de fev, p. 401-411, 2014.

STEPHEN B. W; KOLBEINN K. Exploring the technical and ethical issues surrounding Internet advertising and ad blocking. **Communications of the ACM**, Vol. 60 N. 10, p. 70-77, 2017.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. (p. 51-61) 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TARPLEY, J, D. **The advertising age**: encyclopedia of advertising. Chicago: Fitzroy Dearborn Publisher, 2002.

TEIXEIRA, T, S. How to Profit from “Lean Advertising”. **Harvard Business Review**, 2013. Disponível em: < <https://hbr.org/2013/06/how-to-profit-from-lean-advertising>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

Trends in Agency Compensation 17th Edition. Disponível em: <<http://www.ana.net/miccontent/show/id/rr-2017-trends-agency-compensation>>. Acesso em: 02 de jan. 2018.

VOS, P, T. Explaining the origins of the advertising agency. **American Journalism**, v. 30, n. 4, p. 450-472, 2013.

WOOLLEY, D, REEVES, A. Gerenciando marketing: os desafios enfrentados pelo modelo de negócio das agências de publicidade. **Trinity P3: global marketing management consultants**, 2007. Disponível em: <<https://www.trinityp3.com/2017/04/advertising-agency-business-model/>>. Acesso em: 27 de nov. 2017.

ZEFF, R; ARONSON, B. **Advertising on the Internet**. New York: Wiley, 1999.

GLOSSÁRIO

SEO (search engine optimization): É um conjunto de técnicas de otimização para sites, blogs e páginas na web.

Marketing Business to Business: É a prática de indivíduos ou organizações, incluindo empresas, governos e instituições, de promoverem os seus produtos ou serviços junto de outras organizações – empresas, governos e instituições.

On-line: É um anglicismo advindo do uso da Internet, sendo "em linha" sua tradução literal, levando o significado e "na web".

Off-line: É um anglicismo advindo do uso da Internet, sendo "fora da linha" sua tradução literal, levando o significado e "fora da web".

Agência Full-service: Uma agência de comunicação é chamada de full service quando apresenta aos seus clientes esse conjunto completo de soluções.

Data Management Platforms (DMP): É um software que coleta, armazena e organiza dados de diferentes fontes com o objetivo de gerar informações relevantes para tomada de decisão de empresas que investem em Marketing Digital.

Demand Side Platforms (DSP): É um sistema que veio para auxiliar as agências, anunciantes e trading desks na compra de mídia em tempo real (RTB), normalmente utilizada em mídia programática.

Supply Side Platforms (SSP): É a plataforma utilizada pelos publishers para vender mídia digital de forma automatizada.

APÊNDICE



Modelo de negócio das agências de propaganda no cenário digital

Introdução e identificação

Esta pesquisa busca identificar a visão de gestores de agências de propaganda sobre a sucessão do modelo de negócios do setor para atuação nas mídias digitais. O trabalho é conduzido por Fernando Prudêncio no âmbito do **Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia**, curso de Mestrado Profissional, da FAAC-Unesp, no campus de Bauru, sob orientação do Prof. Dr. Francisco Rolfsen Belda.

O objetivo é mapear o **cenário mercadológico de agências que atuam nas principais cidades do Estado de São Paulo**, considerando os desafios que a incorporação de tecnologias de informação e comunicação impõe sobre a indústria midiática.

Ao responder esta pesquisa você não apenas colabora com a produção de conhecimento sobre o mercado publicitário, mas também **receberá também um e-book com os resultados mensurados e tabulados** desta pesquisa, o que poderá ajudar sua agência a conhecer ainda mais seu mercado de atuação.

1. Dados pessoais 

Nome

e-mail

2. Poderia identificar o nome de sua agência? É opcional. 3. Qual é a sua função na equipe? 

4. Em que cidade a sede de sua agência está instalada?

São Paulo 

5. Qual é a abrangência do mercado em que sua agência atua?

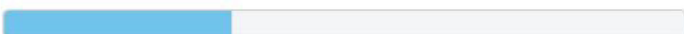
Você pode marcar mais de uma opção. 

- Local
- Regional
- Estadual
- Nacional

6. Qual é o faturamento médio anual de sua agência?

Trata-se da receita bruta da agência, sem incluir o valor de compra das mídias utilizadas em campanhas 

- até R\$200 mil
- de R\$200 mil a R\$500 mil
- de R\$500 mil a R\$ 1 milhão
- Mais de R\$ 1 milhão
- Não sei informar

1 / 3  33%

Próx.


7. Indique as três mídias mais utilizadas por sua agência em campanhas de clientes:

- Outdoor
- Mídia externa (gráficas, eletrônicas e outras)
- Material gráfico
- Televisão regional
- Televisão rede nacional
- Rádio
- Jornal
- Revista
- Internet (websites, portais e redes sociais)

8. Assinale os formatos de publicidade digital e serviços correlatos que são atualmente operados por sua agência:

- Gestão de redes sociais
- Marketing de atração (inbound marketing)
- Desenvolvimento de e-commerce
- Marketing para Ferramentas de Busca (SEM), como Google Adsense
- Marketing de Mídias Sociais (SMM), como Facebook Ads
- Ações com influenciadores digitais (*influencers*)
- Mídia Programática
- Criativo dinâmico
- Anúncios em dispositivos móveis (Mobile Ads)
- Publicidade nativa (Native Ads)
- Chatbot (atendimento automatizado)
- Jogos publicitários (Advergames)

- Gestão de canal corporativo no You Tube
- Desenvolvimento de website
- Desenvolvimento de aplicativos
- Otimização para mecanismos de busca (SEO)
- Otimização de redes sociais (SMO)
- Outros (especifique)

9. Indique as áreas de competência a seguir, associadas a mídias digitais, para as quais sua agência conta com recursos humanos próprios ou terceirizados, quando houver. 

	Equipe interna (RH da agência)	Empresa terceirizada	Freelancer / Autônomo	Não há
Webdesign	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programação computacional (HTML, CSS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programação computacional (PHP, Java, C++)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business Intelligence (BI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Design responsivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de mídia social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de base de dados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Animção (Flash)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motion design (After Effects)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redação de mídias sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordenação de e-commerce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direção de arte digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especialista em experiência do usuário (UX)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 / 3

67%

Anter.

Próx.

10. Qual sua visão sobre a relação entre o modelo de negócio das agências de propaganda e o mercado de comunicação digital?

- O mercado digital é uma ótima oportunidade para o negócio das agências
- O mercado digital é mais uma oportunidade do que uma ameaça ao negócio das agências
- O mercado digital é tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as agências
- O mercado digital é mais uma ameaça do que uma oportunidade ao negócio das agências
- O mercado digital é uma grande ameaça para o negócio das agências

11. Qual sua visão sobre a adequação do atual modelo de negócio das agências de propaganda para sua atuação no mercado de comunicação digital?

- As agências de propaganda estão, em geral, MUITO BEM preparadas para atuar no mercado digital
- As agências de propaganda estão, em geral, RAZOAVELMENTE preparadas para atuar no mercado digital
- As agências de propaganda estão, em geral, POUCO preparadas para atuar no mercado digital
- As agências de propaganda estão, em geral, MUITO MAL preparadas para atuar no mercado digital
- Não sei avaliar

12. Atribua um grau de importância a cada um dos principais desafios que as agências de propaganda devem enfrentar para sua adequação ao mercado digital.

	Nada importante	Pouco importante	Média importância	Importante	Muito importante
Atualização do modelo de negócio das agências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atualização das competências dos recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de regulação e de legislação atualizada para o setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desvalorização do serviço profissional de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Substituição das agências por departamentos in house	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aquisição de recursos tecnológicos para mídia digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baixo valor do investimento das empresas em mídia digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modo definição dos preços dos serviços de publicidade digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros desafios (especifique)