

LUÍS EDUARDO DO AMARAL BERTAZI

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA UMA AGÊNCIA DIGITAL

**Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção**

**São Paulo
2008**

LUÍS EDUARDO DO AMARAL BERTAZI

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA UMA AGÊNCIA DIGITAL

**Trabalho de formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do Diploma
de Engenheiro de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Fernando José
Barbin Laurindo**

**São Paulo
2008**

FICHA CATALOGRÁFICA

Bertazi, Luís Eduardo do Amaral
Alternativas estratégicas para uma agência digital / L.E.A.
Bertazi. -- São Paulo, 2008.
p.

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1.Estratégia organizacional 2.Agências de propaganda
3.Internet I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II.t.**

Aos meus pais,
pelo apoio incondicional na perseguição dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por todas as oportunidades que me foram oferecidas e por ter me confortado durante as atribulações.

Aos meus pais, Marionice Timotheo do Amaral Bertazi e Luiz Aparecido Bertazi, pelo amor, carinho e educação que recebi ao longo de todos estes anos. Sei que não mediram esforços para que eu pudesse me preocupar apenas em atingir meus objetivos.

Aos amigos da Escola Politécnica pelo estímulo ao crescimento intelectual e profissional e por compartilharem momentos que tornaram a graduação menos penosa. Em especial, agradeço ao meu amigo Felipe Bussinger Lopes pelas suas sugestões inteligentes durante a elaboração deste estudo e pela sua personalidade altruísta e carismática.

Ao Prof. Dr. Fernando José Barbin Laurindo, orientador sempre prestativo e acessível, por ter me apoiado durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de trabalho – Marcos Avó, Ricardo Altmann, Sérgio Seloti e Luiz Turatti – por estimularem o pensamento estratégico e ampliarem meu leque de conhecimento por meio de suas discussões diárias.

The best way to predict the future is to create it.

Peter F. Drucker (1909 – 2005)

RESUMO

A difusão da internet no Brasil possibilitou que as agências digitais de propaganda crescessem a ritmos vigorosos nos últimos anos. Contudo, o próspero cenário se modificou recentemente devido à entrada de novos competidores no setor, formados basicamente pelos grandes grupos de propaganda e pelas agências interativas do exterior. A turbulência gerada na publicidade digital justifica as inúmeras incertezas quanto ao futuro das agências digitais nacionais.

Neste contexto, este trabalho trata da *New Media*, agência digital que se preocupa em repensar sua estratégia e se reposicionar o quanto antes, pois teme que o aumento da rivalidade no setor comprometa sua sobrevivência no longo prazo. Assim, este trabalho de formatura tem como objetivo propor alternativas estratégicas que apóiem os sócios a redirecionar os rumos da agência e a elaborar planos de ação *a posteriori*.

Utilizaram-se conceitos e ferramentas da estratégia competitiva para analisar o setor de publicidade digital no Brasil – através de dados secundários e de informações primárias colhidas pelo autor – e a situação atual da empresa. Identificadas as oportunidades presentes e as principais competências da *New Media*, foi possível elencar sete alternativas para a agência, priorizadas pelo método da análise hierárquica.

Palavras-chave: Estratégia competitiva. Agências digitais. Internet.

ABSTRACT

Internet spreading in Brazil has supported vigorous growth to advertising digital agencies during last years. Nonetheless, this prosperous scenario has changed recently due to arrival of new players – mainly huge publicity groups and foreign interactive agencies – on the market. Turbulence caused to digital advertising justifies the inumerous uncertainties related to national digital agencies.

In this context, this study deals with New Media, a digital agency concerned with rethinking and repositioning of strategy as soon as possible, since it is worried that rivalry increasing may cause damages on the long run. Then, this graduation thesis attempts to propose strategic alternatives to support its holders reguiding the agency and developing action plans *a posteriori*.

Competitive strategy concepts and tools have been adopted to assess publicity digital market in Brazil – through secondary data and primary information gathered by the author – and actual company's situation. Identified New Media present opportunities and main competences, it was possible to rank seven alternatives to the agency, prioritized with analytical hierarquic process.

Keywords: Competitive strategy. Digital agencies. Internet.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Passos do processo decisório	16
Figura 2 – Estrutura do trabalho	18
Figura 3 – Processo decisório dialogado	20
Figura 4 – Eficácia e eficiência	24
Figura 5 – As cinco forças competitivas	25
Figura 6 – Mapa de grupos estratégicos	29
Figura 7 – Estratégias competitivas genéricas.....	30
Figura 8 – Posturas estratégicas através de SWOT	31
Figura 9 – Grid de impacto estratégico da TI.....	36
Figura 10 – Perspectivas do alinhamento estratégico.....	38
Figura 11 – Influência da internet na estrutura da indústria	41
Figura 12 – Elementos para aquisição de maturidade sobre o tema.....	46
Figura 13 – Linha do tempo do setor de agências digitais	49
Figura 14 – Grupos estratégicos no setor de publicidade digital.....	57
Figura 15 – Caracterização das agências digitais	57
Figura 16 – Análise do setor de agências digitais	70
Figura 17 – Organograma simplificado da empresa.....	79
Figura 18 – Grid e alinhamento estratégico da <i>New Media</i> em relação à TI	80
Figura 19 – Análise SWOT para a <i>New Media</i>	81
Figura 20 – Níveis distintos de atuação.....	82
Figura 21 – Especialização como alternativa	87
Figura 22 – Dimensões responsáveis pelo crescimento da publicidade digital.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do uso de internet no Brasil.....	52
Gráfico 2 – Evolução da publicidade digital no Brasil.....	54
Gráfico 3 – Participação das mídias na publicidade brasileira.....	54
Gráfico 4 – Participação de mídia digital nas agências norte-americanas	63
Gráfico 5 – Categorias de sites com maior alcance.....	67
Gráfico 6 – Principais clientes das agências digitais.....	68
Gráfico 7 – Evolução do faturamento da <i>New Media</i>	75
Gráfico 8 – Distribuição do faturamento atual da <i>New Media</i>	76
Gráfico 9 – Investimento publicitário dos maiores setores brasileiros.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dimensões da estratégia competitiva.....	27
Tabela 2 – Características das perspectivas de alinhamento estratégico.....	39
Tabela 3 – Notas para as comparações paritárias	42
Tabela 4 – Índices randômicos para amostras aleatórias.....	44
Tabela 5 – Especialistas entrevistados	46
Tabela 6 – As maiores agências digitais do mundo.....	62
Tabela 7 – As maiores agências de publicidade do mundo.....	64
Tabela 8 – Visão dos clientes na contratação de uma agência	69
Tabela 9 – Benefícios e riscos do fortalecimento comercial	84
Tabela 10 – Benefícios e riscos da internacionalização	86
Tabela 11 – Benefícios e riscos da especialização setorial	89
Tabela 12 – Benefícios e riscos de se tornar uma agência completa.....	92
Tabela 13 – Benefícios e riscos de construir parcerias.....	94
Tabela 14 – Benefícios e riscos da especialização em serviço.....	95
Tabela 15 – Benefícios e riscos da organização inovadora	97
Tabela 16 – Comparação qualitativa entre as alternativas	99
Tabela 17 – Critérios de avaliação das alternativas.....	100
Tabela 18 – Avaliação das alternativas segundo os critérios estabelecidos	101
Tabela 19 – Alternativas preferíveis para cada um dos critérios.....	101
Tabela 20 – Alternativa priorizada	102

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivo	15
1.2	Relação do autor com o trabalho	17
1.3	Estrutura do trabalho	18
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1	Processo decisório dialogado	19
2.2	Conceito de estratégia	23
2.3	Análise do ambiente competitivo	24
2.4	Dimensões da estratégia competitiva	27
2.5	Análise da organização.....	29
2.6	Análise de SWOT.....	31
2.7	Estratégia competitiva em indústrias emergentes	32
2.8	Estratégia e Tecnologia da Informação	35
2.9	Método da análise hierárquica.....	42
3	METODOLOGIA.....	45
4	MERCADO	48
4.1	Histórico do setor	48
4.2	Análise da evolução da indústria.....	52
4.3	Análise do setor	55
4.4	Futuro	71
5	EMPRESA.....	72
5.1	Histórico	72
5.2	Caracterização da empresa	74
5.3	Estrutura interna	77
5.4	Análise consolidada.....	79

6 PROPOSIÇÃO DE ALTERNATIVAS	82
6.1 Fortalecimento comercial	83
6.2 Internacionalização	84
6.3 Especialização setorial	86
6.4 Agência completa	90
6.5 Construção de parcerias	92
6.6 Especialização em serviço	94
6.7 Organização inovadora	96
6.8 Priorização das alternativas	98
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
7.1 Recomendações estratégicas	104
7.2 Conclusão	105
REFERÊNCIAS	107
ANEXO A – Entrevistas	111
ANEXO B – Clippings.....	117
ANEXO C – Principais agências digitais do Brasil	146

1 INTRODUÇÃO

Analisando as histórias de sucesso no mundo corporativo, é normal se perguntar se há algum fator em comum entre elas. Verificando suas ações, resultantes de planejamento estruturado e de decisões tomadas no passado, nota-se que este fator comum é a estratégia. A análise do ambiente onde a empresa está inserida, aliado a um pensamento sistêmico permitiu que estas empresas adotassem posicionamentos diferentes de seus concorrentes, dando um salto a frente na conquista de clientes. A cultura de pensar no longo prazo, em objetivos a serem cumpridos no futuro, guiaram estas empresas a um panorama de conquistas e sucesso.

Nos últimos anos, nota-se que a competitividade aumenta a cada dia, em praticamente todos os setores da economia (EISENHARDT & SULL, 2001). Não se pode contar com o acaso para a empresa ser bem sucedida. Há diversos competidores em um mesmo setor, alguns grandes, alguns com baixos custos, outros com diferenciação; mas todos buscando uma proposta de valor diferente e particular. Assim, é de fundamental importância entender bem a concorrência e analisá-la, de modo a abstrair quais são seus diferenciais e identificar suas lacunas. Com este conhecimento adquirido, é possível posicionar-se adequadamente e prever os próximos movimentos de seus competidores.

De modo análogo, deve-se compreender muito bem a própria organização, para que se identifiquem seus pontos fortes e fracos perante a indústria como um todo. Conhecer as principais competências é fundamental para se desenvolver e estruturar a estratégia de modo a obter vantagem competitiva e relevante para os clientes (PRAHALAD & HAMEL, 1990), oferecendo benefícios que sejam facilmente perceptíveis e que agregem valor a eles.

Neste contexto, a escolha da agência digital *New Media*¹ torna-se de grande valia para o trabalho, pois apresenta questões estratégicas únicas. A empresa brasileira, atualmente de médio porte, vem crescendo a cada ano desde sua fundação, em 1998. Entretanto, o cenário atual modificou-se totalmente, tornando-se instável e com ameaças iminentes. A agência ainda consegue manter seu ritmo de crescimento por no máximo dois anos, sem que haja mudanças significativas em sua estratégia. Entretanto, os próprios sócios diagnosticaram que isto não será sustentável, e o momento atual é propício para reflexões e mudanças, que devem reorientar os rumos da empresa.

¹ *New Media* é um nome fictício de uma empresa real.

O setor de agências digitais é muito recente, tendo surgido praticamente na mesma época em que a *New Media* foi concebida. Assim, por ser uma indústria emergente, ainda não apresenta “regras” bem definidas, o que pode significar uma grande fonte de riscos e oportunidades ao mesmo tempo (PORTER, 1991).

Até então o setor de publicidade digital estava crescendo a cada ano, absorvendo parte do orçamento de marketing que anteriormente era destinado para as mídias tradicionais, como televisão e revistas. Os concorrentes deste setor cresciam em geral, sem precisar competir pelas mesmas fatias do mercado. Nos últimos dois anos, a situação modificou completamente. A competição se acirrou entre as empresas nacionais, somado ao fato de que as agências digitais internacionais começaram a ver oportunidades de mercado no Brasil. Para agravar a situação do setor, os grandes grupos de publicidade *offline* (mídias tradicionais) estão incorporando aos poucos as mídias *online* (baseadas na internet e na convergência digital), sendo por aquisição de agências digitais menores ou por desenvolver estes departamentos internamente.

O presente estudo se insere neste cenário turbulento e conturbado na qual a *New Media* se encontra, caracterizando um problema complexo do ponto de vista da estratégia, no qual não se pode definir com precisão quais rumos o setor tomará. Portanto, a definição de alternativas estratégicas será de extrema importância para a sobrevivência desta empresa nacional.

1.1 Objetivo

Este trabalho tem por objetivo propor alternativas estratégicas para o rumo da *New Media* nos próximos anos, de modo que sejam respeitadas a identidade da empresa e as escolhas dos sócios. O estudo também deverá auxiliar na tomada de decisões futuras e no desdobramento da estratégia em planos táticos no ano de 2009, após o término deste trabalho.

Um processo de geração de alternativa até sua consequente escolha e implementação foi proposto por Bodily & Allen (1999). Este modelo, representado na figura 1 será o utilizado neste estudo, sendo que o escopo se resume aos quatro primeiros passos. Não é o objetivo deste trabalho montar um plano de ações futuras, nem descrever a implementação da estratégia.



Figura 1 – Passos do processo decisório

Fonte: Adaptado de Bodily & Allen (1999)

O primeiro passo consiste no diagnóstico do setor como um todo, na qual a *New Media* e a concorrência são entendidas, bem como os desafios e as instabilidades do setor. É a etapa que demanda mais tempo, por exigir entrevistas e intensa coleta de informações, além de consultas a artigos e a obras acadêmicas.

Uma enorme dificuldade apresentada nesta fase é o acesso às informações do setor. As fronteiras não estão bem definidas e há poucas informações disponíveis. Não se sabe ao certo o tamanho das parcelas de mercado e os dados divulgados são pouco confiáveis. A gestão por parte de cada uma das empresas do setor é feita normalmente olhando-se para os dados internos e para as próprias percepções acerca do cenário atual de mídia digital. Segundo Porter (1991), estas são características típicas de indústrias emergentes.

Segundo os próprios sócios da *New Media*, esta etapa de diagnóstico do setor não representará apenas uma contribuição para a agência, mas sim para o todo o setor, pelo fato de reunir as informações disponíveis e analisá-las sob uma ótica bem mais estruturada.

O segundo passo corresponde à proposição das alternativas, resultado de análises no setor e na situação atual da agência digital.

O terceiro passo consiste em levantar quais são as vantagens e as desvantagens ao adotar cada uma das alternativas propostas, bem como citar quais serão os possíveis riscos e desafios a ser enfrentados, caso se opte por elas.

O quarto passo define a escolha de uma ou mais alternativas a serem seguidas pela empresa. Esta opção é feita em uma reunião final junto aos sócios, na qual o autor deste trabalho expõe as alternativas e os sócios apresentam suas preferências. O resultado da discussão é refletido em um método de priorização de alternativas, que elenca quais são as preferíveis e pode resultar na elaboração de diretrizes ou planos a serem adotados em 2009.

1.2 Relação do autor com o trabalho

Em fevereiro de 2008, iniciou-se o estágio na Lunica Consultoria. Esta é uma empresa jovem, que pode ser caracterizada como consultoria de gestão e de estratégia de negócios.

Este trabalho resultou do desdobramento de um pequeno projeto na *New Media*, de aproximadamente três semanas de duração, no qual o autor participou. O projeto abordou questões pontuais de direcionamento no curto prazo, muito mais baseados na própria organização e nos dados internos.

No período de definição do tema do trabalho de formatura, o aluno questionou-se sobre as possíveis empresas para realização do trabalho. Desejava-se um assunto que preenchesse os seguintes requisitos:

- Tratar-se de um problema de estratégia de caráter abrangente e complexo, com fronteiras mal definidas;
- Abordagem de uma temática nova que apresentasse rumos nebulosos e incertos para o setor, tornando o estudo de grande relevância.

Frente às empresas e aos assuntos disponíveis, optou-se pelo tema proposto devido o autor se interessar por Tecnologia da Informação (TI) e por assuntos que envolvem mídias digitais, sistemas e internet. O contato adquirido anteriormente com a agência digital, ainda que breve, facilitou o acesso à empresa e aos seus sócios.

Para a realização de um trabalho relevante, robusto e passível de aplicação, têm-se a disposição conhecimentos bem distintos e complementares:

- a. Teoria do curso de Engenharia de Produção: o curso ofereceu uma base sólida em conceitos de engenharia e de gestão, que permitem analisar um negócio de forma ampla e sistêmica, utilizando ferramentas que podem orientar a análise estratégica de uma empresa.
- b. Vivência prática em Marketing e Publicidade: o estágio anterior, na área de marketing na Procter & Gamble, forneceu uma visão ampla ao autor sobre temas distintos de sua formação original. Era comum lidar com departamentos de mídia, agências de criação e de produção, que permitiram o contato com o mundo publicitário.

- c. Vivência proporcionada pela Consultoria Estratégica: o estágio na Lunica proporcionou uma forma diferente de pensar, mais integrada, na qual consideram-se diversos fatores que poderiam passar despercebidos. Um maior nível de abstração foi adquirido, permitindo analisar os impactos de determinadas ações da concorrência e gerar alternativas. Adicionalmente, o estágio proporcionou melhor domínio no uso de ferramentas estratégicas e maior habilidade em se comunicar com profissionais de níveis gerenciais.
- d. Orientação do Professor: a orientação do Prof. Dr. Laurindo foi de fundamental importância para debater questões críticas do trabalho, além de reorientar os rumos para que as análises se tornassem mais consistentes e mais bem organizadas. O amplo conhecimento do professor em estratégia e em Tecnologia da Informação permitiram que dúvidas fossem sanadas, além de recomendar bons autores e bibliografias para que o trabalho ficasse bem embasado academicamente.

1.3 Estrutura do trabalho

A figura abaixo ilustra como o trabalho está estruturado e elenca os principais tópicos de cada um dos sete capítulos.

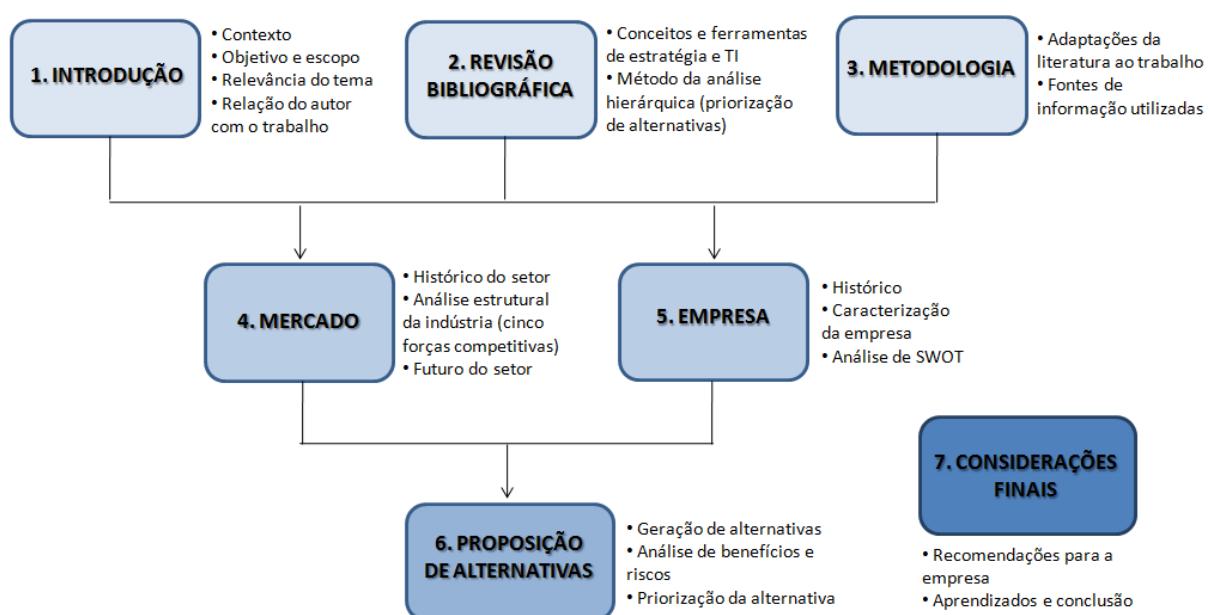


Figura 2 – Estrutura do trabalho
Fonte: Elaborado pelo autor

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente capítulo apresenta conceitos e métodos que embasam o estudo como um todo, e que serão utilizados no corpo deste trabalho. A revisão bibliográfica trouxe maior maturidade ao autor no tema de estratégia competitiva e ampliou o leque de ferramentas disponíveis para a análise do problema.

Inicialmente será detalhado o “processo decisório dialogado”, que delineará todo o desenvolvimento do trabalho. A partir deste modelo identificam-se os passos necessários para a realização deste estudo, desde o entendimento completo do problema até a geração de alternativas estratégicas e a escolha das mesmas.

Em seguida, abordam-se os conceitos de estratégia competitiva, úteis para a análise estrutural da indústria e para a compreensão organizacional. Pelo fato das agências digitais de propaganda comporem um setor emergente, em constantes mudanças, apresentam-se literaturas específicas para este contexto. A relação entre estratégia e Tecnologia da Informação (TI) também é discutida, pois a integração entre estas duas áreas torna-se ainda mais importante para indústrias baseadas em tecnologia e internet.

Ao final, o método da análise hierárquica é apresentado e utilizado para priorizar as alternativas estratégicas geradas.

2.1 Processo decisório dialogado

O “dialogue process”, como foi originalmente chamado, foi proposto por Bodily & Allen (1999) como forma de guiar a escolha de estratégias que agregam valor para determinada empresa. Este processo de seis passos mostrou-se efetivo porque não é desenhado somente para selecionar uma boa estratégia, mas também reconhecer as mudanças necessárias para a implementação e para a futura operação da estratégia. Em cada um dos seis passos esperam-se resultados claros.

O processo faz com que boas idéias, que agregam valor, venham à tona. Então se podem escolher estratégias que combinem uma estratégia atrativa ao mesmo tempo em que gera comprometimento da organização para uma implementação bem-sucedida.

A representação gráfica do processo decisório dialogado pode ser vista abaixo, na figura 3.

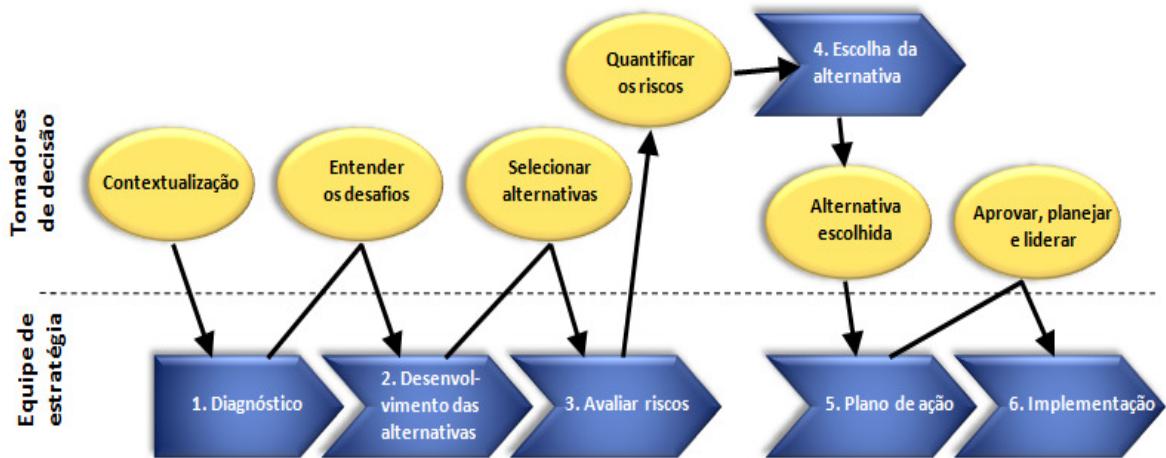


Figura 3 – Processo decisório dialogado

Fonte: Adaptado de Bodily & Allen (1999)

A chave para o sucesso deste processo é o diálogo entre as pessoas que tomam a decisão e as pessoas que estarão responsáveis por levantar informações, gerar alternativas e futuramente gerar um plano e implementar as estratégias. Na proposta original, formulada pelos autores, os tomadores de decisão correspondem à cúpula estratégica da empresa e a equipe de estratégia seriam as pessoas diretamente afetadas pelas decisões, normalmente diretores, gerentes e analistas da empresa. Em outros casos, a equipe de estratégia pode ser não um time interno da empresa, mas sim uma consultoria, ou um time formado por uma consultoria e membros da própria empresa.

Nada impede que haja pessoas que participem simultaneamente dos dois grupos. Alguns gerentes e diretores podem estar inseridos em um projeto onde eles ajudam a estudar o mercado e propor estratégias, participando da equipe de estratégia, ao mesmo tempo em que fazem parte do comitê responsável pela tomada de decisão.

As atividades acima da linha pontilhada são de responsabilidade dos tomadores de decisão, e as abaixo, da equipe de estratégia. Os diálogos ocorrem em etapas específicas, representados por círculos na figura.

A seguir, cada um dos passos do processo decisório dialogado é explicitado sinteticamente:

Passo 1 – Diagnosticar a situação atual do negócio

O primeiro passo consiste no diagnóstico do negócio. Deve-se entender a empresa e o setor onde ela está inserida. Nessa etapa é compreendida em mais profundidade a situação da organização. São mapeadas as práticas, as competências, os pontos fortes e fracos da organização, bem como o ambiente no qual ela está inserida, com suas ameaças e oportunidades. As ferramentas propostas nessa etapa são ciclo de vida do negócio, cinco forças de Porter (1991), cadeia de valor e análise de SWOT.

Um bom diagnóstico apresenta tendências e possíveis cenários para o futuro. Esse primeiro passo tem como resultado a identificação de lacunas e de desafios estratégicos.

Passo 2 – Desenvolver alternativas

O segundo passo consiste na elaboração de alternativas estratégicas. Uma vez identificados os desafios estratégicos, levanta-se uma gama de idéias sobre como responder da melhor forma possível a esses desafios. Essas alternativas são organizadas em tabelas de estratégia, método tradicional da análise de decisão. A partir daí são escolhidas alternativas agregadas, que dão resposta a todos os desafios. Essa etapa tem como saída um conjunto pequeno – três a sete –, alternativas estratégicas integradas.

Para encontrar alternativas viáveis para solucionar alguns desafios, devem-se fazer sessões de geração de idéias de acordo com as seguintes regras (BONO, 1992):

- Suspender o julgamento enquanto as idéias são propostas;
- Evitar críticas;
- Encorajar para que as pessoas construam em cima das idéias já faladas pelos outros;
- Desafiar a visão convencional do negócio;
- Manter um registro organizado de todas as idéias;
- Estimular a criatividade.

No passo 2 também é importante buscar as informações que não foram coletadas na etapa anterior e que são necessárias para a tomada de decisão.

Ao final desta etapa, a equipe de estratégia deve chegar aos tomadores de decisão e perguntar:

- Devemos considerar alguma alternativa adicional?
- Apresentamos alguma alternativa que nem vamos considerar?
- Devemos estudar algum *trade-off* importante durante a avaliação das alternativas, incluindo medidas que precisaremos nesta avaliação?

Passo 3 – Avaliar risco e retorno potencial das alternativas

O terceiro passo consiste em avaliar os riscos e os possíveis retornos de cada uma das alternativas. A equipe de estratégia quantifica os custos, os riscos, o tempo e os *trade-offs* envolvidos. As ferramentas utilizadas são diagrama de influência, fluxo de caixa, valor presente líquido e análise de sensibilidade ou análise de riscos.

Passo 4 – Decidir entre as alternativas

O quarto passo consiste na escolha, propriamente dita, da alternativa. Os tomadores de decisão escolhem uma dentre as alternativas apresentadas. Para tanto, baseiam-se tanto nas recomendações feitas pela equipe de estratégia no passo 3, quanto nas questões organizacionais e políticas internas da empresa.

Este passo inclui comprometimento de recursos e designação de responsabilidade para implementação da alternativa. Discutem-se também questões de implementação associadas a alternativa escolhida.

Ao final, os tomadores de decisão pedem para a equipe de estratégia focar nas áreas críticas de mudança para desenvolver o plano de ação.

Passo 5 – Plano de ação

Este passo é para desenvolver a visão da companhia depois da implementação, para desenhar a implementação, para designar líderes para a implementação e desenvolver um plano de ação.

Passo 6 – Implementação

O último passo visa implementar o plano de ação elaborado na etapa anterior. Esta parte torna-se muito fácil se os tópicos anteriores forem bem executados e se a organização como um todo estiver envolvida no processo de mudança.

Os seis passos, juntos, permeiam três atividades fundamentais da criação de valor: gestão estratégica, gestão da mudança e gestão de operações (BODILY & ALLEN, 1999).

Esse método possui uma série de vantagens, dentre elas podemos ressaltar o fato de que, apesar de poder ser dirigido por uma pessoa de fora, todo o processo é executado por pessoas que fazem parte da organização, possuem a sua cultura, e têm o conhecimento do mercado e das necessidades. Portanto, o papel daquele que vai realizar o processo – o facilitador – é, essencialmente, de disponibilizar ferramentas que favoreçam e dirijam o processo criativo e de reflexão da equipe. Outro fator crítico para o sucesso de um processo como este é que esse facilitador tenha a capacidade de absorver as informações tácitas da equipe, a fim de organizá-las para utilizá-las de forma dirigida a fim de atingir um melhor resultado.

2.2 Conceito de estratégia

Há diferentes definições e formas de entender o conceito de estratégia, pois este comporta várias abordagens e permanece em constante evolução (CARVALHO & LAURINDO, 2007). Mintzberg & Lampel (1999), em seu estudo, identificaram dez escolas de pensamento estratégico, que abordam o assunto de forma distinta.

Para Henderson (1989), a estratégia é uma busca por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio e que pode ser posto em prática. Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) têm uma visão similar, pois defendem que a estratégia é um plano que dirige as ações para a construção de um futuro desejável para quem o elabora.

Para Porter (1996), a estratégia deve estar relacionada a um posicionamento, que significa escolher um arranjo de atividades próprio para a empresa, de modo a entregar um composto de valor único. Assim, as atividades devem ser diferentes de seus concorrentes ou serem executadas de forma diferente. A estratégia tem como objetivo a eficácia, que é a

medida do grau em que as saídas satisfazem os requisitos, e não a eficiência, que significa executar as atividades melhor do que seus competidores.

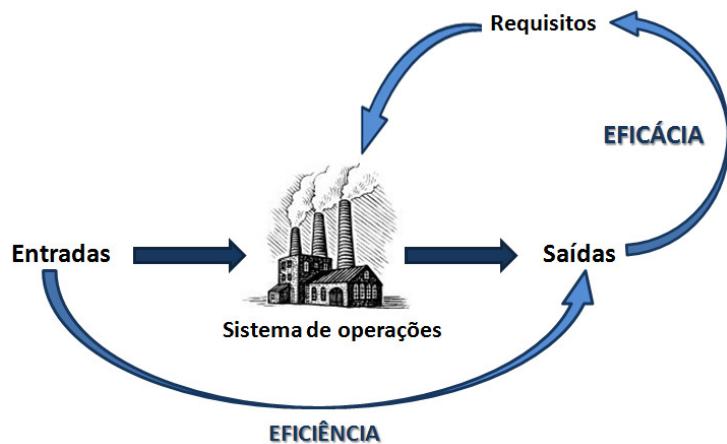


Figura 4 – Eficácia e eficiência

Fonte: Adaptado de Laurindo (2002)

2.3 Análise do ambiente competitivo

Segundo Porter (1991), a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ela tem raízes em sua estrutura econômica básica, que vão além do comportamento dos seus concorrentes atuais, como proposto no modelo das cinco forças, apresentado na figura 5.

A intensidade das forças competitivas está ligada à lucratividade do setor. Se as forças forem intensas, poucas empresas obtêm bons retornos financeiros. Se as forças forem fracas, muitas empresas são lucrativas.

O entendimento de cada uma das forças e das suas causas permite que o gestor se antecipe, defendendo-se das forças competitivas ou influenciando-as em seu favor. O entendimento das forças é crucial para um posicionamento estratégico efetivo (PORTER, 2008).



Figura 5 – As cinco forças competitivas

Fonte: Porter (2008)

A seguir, cada uma das forças é abordada sinteticamente.

Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes trazem nova capacidade para o setor e freqüentemente recursos substanciais, bem como o desejo de ganhar parcela do mercado. Eles podem exercer pressão sobre as demais empresas, aumentando o nível de investimento, diminuindo custos e elevando os preços.

Quanto maior forem as barreiras de entrada e as retaliações esperadas pelas empresas que já competem no setor, menor é a chance de novos competidores. De modo análogo, se esta força competitiva for fraca, a probabilidade de novos entrantes é maior.

Quando a ameaça de novos entrantes for alta, as empresas do setor podem baixar seus preços ou aumentar os investimentos, de modo a deter o ingresso de novos competidores.

Poder de barganha dos fornecedores

Fornecedores poderosos podem desequilibrar a negociação com seus clientes, aumentando preços ou limitando a qualidade de seus produtos ou serviços. Eles podem agregar valor ao seu próprio negócio drenando a rentabilidade das empresas dos elos

subseqüentes na cadeia de valor, incapazes de reajustar seus preços aos consumidores finais na mesma proporção.

Poder de barganha dos consumidores

Analogamente à força apresentada acima, os consumidores podem exercer força na negociação requisitando preços mais baixos, clamando por maior qualidade ou por maior número de bens ou serviços. Ainda podem jogar os seus fornecedores uns contra os outros.

Consumidores poderosos normalmente são maiores que os produtores e demandam grandes volumes. Muitos também apresentam baixa margem em seus produtos, sendo muito sensíveis a preço.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Um produto substituto é aquele que realiza uma função igual ou similar a de um produto existente, utilizando-se de meios diferentes. Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Eles podem limitar a lucratividade de um setor colocando um teto nos preços.

A ameaça de um produto substituto é grande se ele oferecer uma relação atrativa entre preço e benefício se comparado com a indústria em questão. Deve-se atentar também se o custo de troca do produto atual pelo substituto for baixo.

Rivalidade entre os competidores existentes

A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição. Esta disputa corriqueira pode assumir várias formas: diminuição nos preços, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e melhoria dos serviços.

Segundo Porter (2008), o grau de rivalidade depende da intensidade em que as empresas competem entre si e da base em que ocorre a concorrência. Se o setor competir na base de preços baixos, a rivalidade torna-se mais intensa e destrutiva. A retaliação repete-se algumas vezes e a rentabilidade do negócio fica comprometida. Adotar uma postura de competição por diferenciação pode expandir a demanda e beneficiar as empresas de determinada indústria.

2.4 Dimensões da estratégia competitiva

Ainda que diversas empresas participem de uma mesma indústria, estando sujeitas às mesmas forças competitivas, elas obtêm resultados diferentes por adotarem posicionamentos distintos (CARVALHO & LAURINDO, 2007). Porter (1991) apresenta o conceito de dimensões estratégicas como sendo formas possíveis de obter diferenciação. Estas dimensões captam, em geral, as possíveis diferenças entre as estratégias das empresas em um dado setor. Algumas das dimensões elencadas por Porter (1991) são apresentadas no quadro abaixo.

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO
Especialização	Concentração das atividades da empresa em determinados produtos, clientes ou localidades.
Identificação de marcas	Estabelecimento da empresa no mercado por ser proprietária de uma marca forte.
Seleção do canal	Escolha dos meios pelos quais o consumidor final terá acesso aos seus produtos. Pode-se vender diretamente ou por meio de distribuidores, atacadistas e varejistas.
Qualidade do produto	Performar de acordo com as necessidades do cliente, em termos de escolha de matérias-primas, atendimento às especificações, etc.
Liderança tecnológica	Grau de inovação da empresa e da singularidade de seus produtos.
Integração vertical	Considera-se o quanto a geração de valor de um sistema produtivo está concentrada em apenas uma empresa.
Posição de custo	Investimento em economia de escala e eficiência operacional para estar apta a praticar baixos preços.
Atendimento	Oferecimento de serviços auxiliares a um nível de serviço adequado.
Alavancagem	Grau de alavancagem financeira e operacional que a empresa consegue auferir.

Tabela 1 – Dimensões da estratégia competitiva
Fonte: Adaptado de Porter (1991)

Um grupo estratégico é o conjunto de empresas de um determinado setor que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas (PORTER, 1991). O histórico da indústria auxilia a compreensão da configuração atual dos

grupos estratégicos. Estes grupos existem por diversas razões, como épocas diferentes de entrada no negócio, casualidades e pontos fortes e fracos iniciais divergentes.

Para uma empresa conseguir mudar de grupo estratégico, ela deve vencer a barreira de mobilidade. Esta normalmente é alta quando há necessidade de grandes investimentos para que o posicionamento seja modificado. Altas barreiras de mobilidade garantem maior lucratividade para as empresas já estabelecidas no grupo estratégico.

As barreiras de mobilidade justificam a atitude das empresas continuarem competindo com estratégias diferentes apesar de nem todas as estratégias obterem o mesmo êxito. Sem as barreiras de mobilidade, as empresas com estratégias bem-sucedidas seriam rapidamente imitadas pelas outras, e a sua rentabilidade tenderia à igualdade (PORTER, 1991).

A existência dos grupos estratégicos é benéfica para o consumidor final, pois permite que se escolham produtos diferentes, com custos, qualidade e sofisticação distintos. Por outro lado, a presença de vários grupos estratégicos pode erodir o mercado, devido a sobreposição de grupos visados (CARVALHO & LAURINDO, 2007).

O mapa dos grupos estratégicos ilustra a concorrência de uma indústria, caracterizando os diversos competidores em grupos distintos. Trata-se de uma referência intermediária entre a visão geral da indústria e a empresa isolada.

Para elaborar o mapa, escolhem-se duas dimensões estratégicas, que devem conter as dimensões mais relevantes para a análise do setor. A figura 6 ilustra um exemplo de mapa de grupos estratégicos.

Segundo Carvalho & Laurindo (2007), as análises que usam os mapas de grupos estratégicos permitem:

- Identificar as barreiras de mobilidade;
- Identificar grupos marginais;
- Representar graficamente as direções dos movimentos estratégicos;
- Analisar tendências;
- Prever reações.

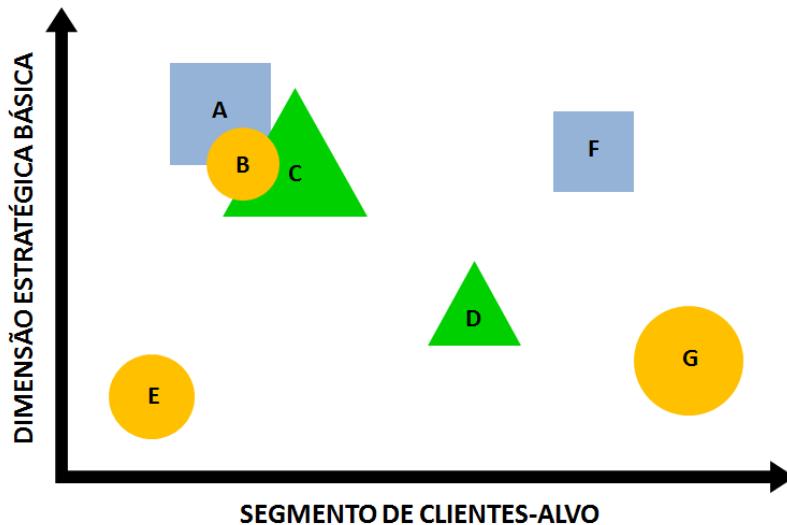


Figura 6 – Mapa de grupos estratégicos
Fonte: Adaptado de Carvalho & Laurindo (2007)

2.5 Análise da organização

A capacidade de conhecer as potencialidades da organização e desenvolvê-las de maneira consistente pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso no cenário competitivo (CARVALHO & LAURINDO, 2007).

Para Prahalad & Hamel (1990), o sucesso de uma corporação está centrado na identificação, cultivo e exploração de suas competências essenciais. Assim, no longo prazo, a construção de competências essenciais garantiria maior competitividade para a empresa, caso estas fossem desenvolvidas com agilidade. Ao cultivá-las, é possível compartilhar os custos da organização, sem necessariamente ter de investir mais que os concorrentes em pesquisa e desenvolvimento.

Porter (1991) defende que as competências internas devem ser desenvolvidas a partir do que foi observado no mercado, pela análise estrutural da indústria. Assim, definiu que existem três abordagens genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em um setor. Estas formas de posicionamento consistem em: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, como se pode observar na figura a seguir.



Figura 7 – Estratégias competitivas genéricas

Fonte: Adaptado de Porter (1991)

A liderança no custo total é obtida por meio de políticas funcionais orientadas para que os produtos tenham baixo custo. Requer instalações para uma escala eficiente, perseguição rigorosa por redução de custos, controle rígido dos custos e das despesas gerais. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas.

A estratégia de diferenciação é criar algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Pode ser obtido com: projeto ou imagem de marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões. A diferenciação permite que se obtenham retornos acima da média da indústria, porque oferece maiores margens e cria uma posição defensável para enfrentar os competidores. Proporciona isolamento contra a rivalidade devido à lealdade dos consumidores em relação à marca como menor sensibilidade ao preço.

Enfoque é atender a um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que é capaz de atender seu alvo estratégico de forma mais efetiva do que os concorrentes que atuam de forma mais ampla. Para isto pode-se atingir diferenciação por satisfazer as necessidades de seu alvo particular, ou ter custos mais baixos na obtenção deste alvo.

Se a empresa não direcionar sua estratégia em nenhuma das direções anteriormente citadas, pode ser que se estabeleça na região de risco. A esta empresa falta parcela de mercado, investimento de capital e ela resolve fazer o jogo do baixo custo. A empresa fixada nesta situação possivelmente terá uma baixa rentabilidade, pois perde grandes clientes que desejam pagar pouco e clientes que buscam diferenciação. Este desalinhamento é causado por cultura empresarial indefinida e conjunto conflitante de arranjos organizacionais.

2.6 Análise de SWOT

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, a análise de SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Esta ferramenta tem poder integrador, pois consolida questões relevantes identificadas na análise estrutural da indústria e da organização. Tem como objetivo definir estratégias para manter os pontos fortes, diminuir a intensidade dos pontos fracos, aproveitar as oportunidades e proteger-se das ameaças.

Relacionando forças e fraquezas (contexto interno) com oportunidades e ameaças (ambiente competitivo), podem-se adotar diferentes estratégias. Oliveira (1999) propõe quatro posturas estratégicas a partir destes cruzamentos, como mostra a figura 8.

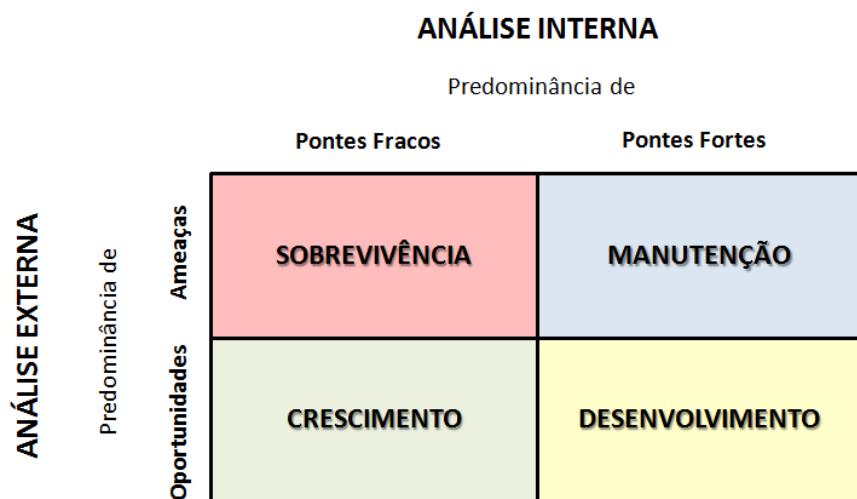


Figura 8 – Posturas estratégicas através de SWOT

Fonte: Adaptado de Oliveira (1999)

Dada a dinamicidade do mercado e dos fatores que o compõem, é importante ressaltar que a matriz resultante da análise SWOT é um direcionador estratégico somente para o momento em que foi feita, pois os concorrentes se modificam e o ambiente se transforma com freqüência. Assim, sugere-se que a análise seja refeita sempre que necessário.

2.7 Estratégia competitiva em indústrias emergentes

Indústrias emergentes são indústrias recentemente formadas, ou reformadas, criadas por inovações tecnológicas, alterações nas relações de custos relativos, surgimento de novas necessidades dos consumidores, ou outras alterações econômicas e sociais que elevam um novo produto ou serviço ao nível de uma oportunidade potencialmente viável de negócio (PORTER, 1991).

A característica essencial de uma indústria emergente é que as regras ainda não estão definidas, do ponto de vista da formulação de estratégia. Assim, todas as regras devem ser estabelecidas de modo que a empresa possa competir e prosperar sujeita a elas. A ausência de regras é ao mesmo tempo um risco e uma fonte de oportunidade.

Compreender os fatores que determinam os primeiros compradores é essencial. Os primeiros adotantes devem ser identificados, não somente para formulação direta da estratégia competitiva como também para projetar o desenvolvimento da indústria, porque esses compradores podem ter influência decisiva na maneira como a indústria planeja, produz, entrega e comercializa seu produto.

Há fatores estruturais comuns em indústrias emergentes, muito embora elas possam diferir bastante. A maior parte se relaciona à ausência de bases estabelecidas para concorrência e pequeno porte inicial. Os fatores comuns são:

- Incerteza tecnológica: existe muita incerteza quanto às tecnologias em indústrias emergentes. Não se tem clareza sobre qual configuração de produto é melhor, ou qual tecnologia de produção é mais eficiente.
- Incerteza estratégica: ainda não é possível identificar uma estratégia que pareça ser “correta”. Normalmente, os diversos concorrentes da indústria estão adotando diferentes posicionamentos, configurações de produto e políticas de marketing. Além disso, as empresas possuem pouca informação sobre os concorrentes e sobre as características dos clientes. Não existem dados confiáveis quanto às vendas da indústria e à parcela de mercado.
- Altos custos iniciais, mas redução acentuada no custo: pequenos volumes e a novidade da indústria costumam gerar custos elevados. Entretanto, as tecnologias e

os processos se aprimoram, ao mesmo tempo que os empregados ganham familiaridade com o trabalho, resultando em uma curva de aprendizagem acentuada. Assim, embora os custos iniciais sejam altos, eles declinam a uma taxa proporcional muito alta.

- Companhias embrionárias e desmembramentos “spin-offs”: sem regras de jogo estabelecidas ou economias de escala dissuadoras, muitas companhias se formam na fase emergente da indústria. Outro fenômeno comum é a ocorrência de “spin-offs”, que consiste na formação de empresas por pessoas que deixaram empresas na indústria para criar as suas próprias. Freqüentemente os empregados estão em condições de agregar valor para o setor, por meio de idéias novas e melhores. Assim, aproveitam o seu envolvimento com a indústria para aumentar seus benefícios potenciais.
- Compradores pela primeira vez: os compradores do produto ou serviço de uma indústria emergente dificilmente não são compradores pela primeira vez. A tarefa do marketing é, portanto, induzir à substituição ou à experimentação.
- Horizonte de tempo curto: as pressões para atender a demanda e desenvolver clientes costumam ser tão altas inicialmente que muitos problemas são tratados por critérios convencionados, ao invés dos que resultam de análises de dados ou tendências futuras.
- Subsídios: em indústrias emergentes que utilizam tecnologia radicalmente nova ou que tem forte relação com áreas de interesse social, pode haver subsídios para os que nelas pretendam se instalar.

As barreiras de mobilidade, nestas indústrias, não costumam ser a identificação de marca (as marcas estão sendo criadas), nem economias de escala (a industria ainda é muito pequena para proporcioná-las), nem capital (as empresas de hoje podem gerar qualquer capital necessário para um investimento de baixo risco). As barreiras iniciais típicas se derivam menos da necessidade de aplicação de recursos maciços do que da capacidade de arcar com o risco, de ser criativo em termos de tecnologia e de tomar decisões antecipadas para se garantir

quanto aos fornecimentos de insumos e aos canais de distribuição. As barreiras de mobilidade iniciais comuns são:

- Tecnologia patenteada;
- Acesso aos canais de distribuição;
- Acesso às matérias-primas e a outros insumos de custo e qualidade adequados;
- Vantagens de custo devidas à experiência, tornadas mais significativas pela incerteza tecnológica e competitiva;
- Risco, que aumenta o custo real de oportunidade do capital e, portanto, as barreiras de capital efetivas.

A formulação da estratégia em indústrias emergentes precisa levar em conta a incerteza e o risco deste período do desenvolvimento de uma indústria. As regras do jogo competitivo são muito indefinidas, a estrutura da industria ainda não esta estabelecida e provavelmente esta sofrendo mudança e é difícil diagnosticar os concorrentes. Contudo, a fase emergente do desenvolvimento de uma indústria é provavelmente o período em que os graus estratégicos de liberdade são os maiores e em que a vantagem de boas escolhas estratégicas é a mais alta possível na determinação do desempenho.

Estratégia em ambientes turbulentos

Em setores emergentes, sobretudo naqueles em que a tecnologia é insumo fundamental, é comum que as mudanças na indústria sejam muito rápidas, necessitando de mudanças e redirecionamento com agilidade.

Eisenhardt & Sull (2001) argumentam que quando as fronteiras dos negócios eram simples, as empresas podiam optar por ter estratégias complexas. Mas, com a complexidade atual dos negócios, elas devem optar pela simplificação. Os mesmo autores propõem que a adoção de regras simples flexibiliza a organização e agiliza a tomada de decisão em diversos níveis hierárquicos.

Devem-se definir poucas – mas relevantes - regras simples que guardam relação muito estreita com a estratégia organizacional, definindo-se critérios para que as decisões tomadas estejam alinhadas internamente na empresa. Podem-se estabelecer regras para execução de projetos, de priorização de tarefas, de tempos de desenvolvimento, de estratégia de saída.

Essas devem estar associadas a critérios muito bem definidos, não podendo ser vagas ou abrangentes demais. Assim, os funcionários tornam-se aptos a solucionar diversas questões do cotidiano por si só, verificando apenas se a decisão tomada respeita poucas regras ou critérios estabelecidos.

2.8 Estratégia e Tecnologia da Informação

Com o passar dos anos, a Tecnologia da Informação (TI) passou a desempenhar um papel importante na estratégia de empresas líderes nos mercados competitivos (LAURINDO, 2008). Atualmente, há uma grande expectativa acerca das aplicações de TI, que possibilitam novas alternativas de estratégias de negócios e novas possibilidades para as organizações, como é o caso do *e-commerce* e do *e-business* (PORTER, 2001). O caminho para o sucesso, no entanto, não está mais relacionado apenas ao *hardware* e ao *software* utilizados, ou ainda às metodologias de desenvolvimento, mas ao alinhamento da TI com a estratégia (CARVALHO & LAURINDO, 2007).

Grid de impacto estratégico da TI

O Grid estratégico de McFarlan (1984) verifica a relação entre a Tecnologia da Informação (TI) com a estratégia da empresa e com a sua funcionalidade no interior da organização. A primeira versão deste modelo analisava o impacto de aplicações de TI presentes e futuras no negócio, definindo quatro quadrantes, cada um representando uma situação distinta. Posteriormente, o modelo foi atualizado por Nolan & McFarlan (2005), no qual os eixos foram alterados para necessidade de TI confiável e necessidade de novas aplicações de TI, de acordo com a figura 8.

- Suporte: normalmente encontrada em manufaturas tradicionais, a TI praticamente não exerce influência na estratégia da empresa. A necessidade não é existente, já que os esforços estão muito mais concentrados na operação contínua ou na produção em massa dos produtos. Ganhos de eficiência no desenvolvimento de sistemas pode trazer benefícios. Como a área de TI não é estratégica, poder-se-ia terceirizá-la.

- Fábrica: Embora a TI contribua para a competitividade da empresa, não há necessidade (ou não se prevê) de aplicações futuras que tenham impacto estratégico. Para empresas neste *grid*, deve-se enfatizar ganhos de eficiência no desenvolvimento de sistemas, pois se espera que a eficácia já esteja sendo alcançada.
- Transição: a TI está em uma situação transitória (entre *grid* de suporte e estratégico), na qual espera-se que ela esteja mais relacionada com a estratégia da empresa futuramente. Deve-se enfatizar a eficácia para catalisar o processo, e dar à área uma posição de maior destaque na hierarquia organizacional.
- Estratégico: a TI tem grande influência na estratégia da empresa. A sua confiabilidade, tanto no presente quanto no futuro, são importantes, do ponto de vista estratégico. A TI deve estar em uma alta posição na hierarquia da empresa e deve-se enfatizar os ganhos de eficácia.



Figura 9 – Grid de impacto estratégico da TI
Fonte: Adaptado de Nolan & McFarlan (2005)

Para avaliar o impacto estratégico da TI, McFarlan (1984) propôs a análise de cinco questões básicas a respeito de suas aplicações, relacionadas às cinco forças competitivas (PORTER, 1979):

- A TI pode aumentar as barreiras de entrada para novos competidores?
- A TI pode diminuir os custos de mudança e alterar o poder de barganha (fornecedores e compradores)?

- A TI pode alterar a base da competição (baseada em custo, diferenciação ou enfoque)?
- É possível desenvolver novos produtos com uso da TI?

Estas questões orientam a busca de novas vantagens competitivas através da TI, seja na organização interna ou na relação com outras empresas e consumidores. Desta forma, podem delinear estratégias, possibilitando a construção de parcerias e de rede de alianças.

Sob óticas diferentes da estratégia clássica, duas questões são básicas para entender o papel da TI: a obtenção de vantagens competitivas ao longo da cadeia de valor (PORTER & MILLAR, 1985) e a criação e o reforço de competências essenciais (DUHAN et al., 2001).

Alinhamento estratégico

O modelo do alinhamento estratégico foi proposto por Henderson & Venkatraman (1993) para analisar a importância estratégica da TI dentro das empresas, baseado em fatores internos e externos.

É feita análise do impacto da TI nos negócios da empresa, como estes afetam a organização e a estratégia de TI e também quais as disponibilidades no mercado em termos de novas tecnologias. A proposta apresentada é denominada modelo do alinhamento estratégico.

Além da amplamente reconhecida necessidade de ajuste entre a estratégia da empresa e sua estrutura interna, também deve, analogamente, haver ajuste entre a estratégia externa de TI – posicionamento no mercado de TI – e a estrutura interna de Sistemas de Informação (SI) – sua organização e administração.

Portanto, segundo este modelo, para planejar a TI, devem ser considerados fatores externos (estratégia) e internos (infra-estrutura), quais sejam: estratégia de negócio, estratégia de TI, infra-estrutura organizacional e processos e infra-estrutura de SI e processos.

Outra premissa do modelo de Alinhamento Estratégico é que uma administração eficaz da TI requer um balanceamento entre as decisões nos quatro fatores listados acima. O modelo destaca dois tipos de integração entre os domínios do negócio e de TI, quais sejam: o estratégico e o operacional.

Este modelo traz como novidade o fato de considerar que a estratégia de TI pode mudar a estratégia de negócios da empresa, já que usualmente esta última é considerada como ponto de partida para o planejamento de TI. Este planejamento deve ser um processo contínuo, pois os fatores externos apresentam-se em constante mutação. Se a empresa não

estiver acompanhando estas mudanças, pode ser seriamente prejudicada na acirrada competição pelo mercado. Isto é particularmente verdadeiro quando uma nova tecnologia passa a ser adotada por quase todas as empresas de um ramo de atividades, de tal maneira que deixa de ser fator de vantagem competitiva para quem a detém, para ser fator de desvantagem para quem não a utiliza (LAURINDO, 2002).

Henderson & Venkatraman (1993) apontaram quatro principais perspectivas de alinhamento estratégico, tendo como ponto de partida ou a estratégia de negócio ou a estratégia de TI como impulsionadora deste processo. Estas perspectivas são mostradas na figura 10.

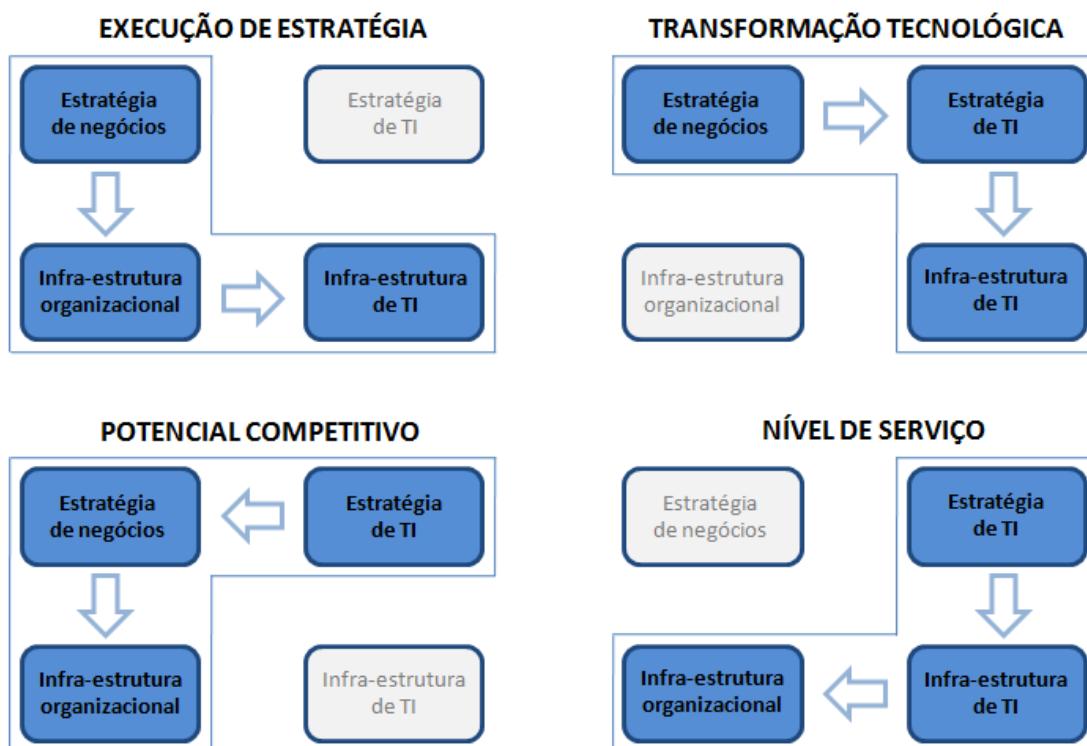


Figura 10 – Perspectivas do alinhamento estratégico
Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

- Execução de estratégia: perspectiva que corresponde ao modelo clássico. Define-se primeiramente a estratégia e, posteriormente, as suas diretrizes são desmembradas para a área de Tecnologia da Informação.
- Transformação tecnológica: A estratégia de negócios demanda de novas estratégias de TI para ser competitiva. Assim, a estrutura de TI não é restringida pela estrutura organizacional.

- Potencial competitivo: A adoção de uma nova estratégia de TI influencia a estratégia de negócios. Esta última é posicionada para obter vantagem competitiva segundo uma dimensão tecnológica.
- Nível de serviço: tem como objetivo a construção de uma empresa com alta qualidade no atendimento ao cliente através de serviços de sistemas de informação.

A tabela 2 sintetiza quais devem ser os papéis da direção da empresa e da TI para cada perspectiva.

Perspectiva	Impulsionadora	Papel da alta direção da empresa	Papel da direção de TI	Critério de desempenho
Execução da estratégia	Estratégia de negócios	Formulador de estratégias	Implantador de estratégias	Custos / Centros de serviço
Transformação tecnológica	Estratégia de negócios	Fornecedor de visão de tecnologia	Arquiteto de tecnologia	Liderança tecnológica
Potencial competitivo	Estratégia de TI	Visionário de negócios	Catalisador	Liderança de negócios
Nível de serviço	Estratégia de TI	Priorizador	Liderança executiva	Satisfação do cliente da TI

Tabela 2 – Características das perspectivas de alinhamento estratégico
Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

Prairie (1996) *apud* Laurindo (2002) pesquisou quais seriam os pontos chave para que o negócio pudesse ser alavancado pelo uso da TI:

- Existência de uma estratégia definida;
- Desenvolvimento de medidas centradas nos clientes;
- Ajustes de processos e habilidades de TI aos objetivos do negócio e inserção dos objetivos do negócio nos processos e habilidades de TI;
- TI deve permear a organização em todos os níveis.

Embora o modelo do alinhamento estratégico surgira para analisar a estratégia da TI em uma empresa, seus conceitos podem ser aplicados no planejamento estratégico de relações entre organizações viabilizadas pela TI, ou potencializadas por ela.

Advento da Internet

O advento da Internet promoveu diversas controvérsias quanto a sua influência nos princípios tradicionais da estratégia. Embora os pesquisadores têm a visão de que a internet é uma tecnologia potente, que traz grandes aumentos de eficiência operacional e que abre novas oportunidades de negócios, eles discordam entre si quanto ao caráter evolucionário ou revolucionário da internet (LAURINDO, 2008).

Porter (2001) argumenta que apesar da internet ser a ferramenta mais poderosa de TI que já existiu para maximizar os efeitos de uma boa estratégia – por suas características de abrangência e de uniformização de padrões de sistemas de informação –, ela segue os principios tradicionais da estratégia competitiva. Dada sua grande disseminação, a internet traz ganhos em eficiência operacional que podem ser facilmente imitados. Assim, quando todas as empresas estiverem na rede, ela deixará de ser fonte de vantagens competitivas para se tornar um requisito e não mais um diferencial. Segundo a classificação proposta por Slack (1993), pode-se dizer a internet deixa de ser critério ganhador de pedidos para ser apenas um critério qualificador.

Para este autor, não é necessário ter uma nova abordagem para adquirir vantagens competitivas via internet; ao invés, deve-se seguir os princípios consagrados de uma boa estratégia. A internet, por si só, não traz vantagens competitivas mais sólidas, mas pode maximizá-las para quem já as têm. Seu papel, do ponto de vista da análise estrutural de uma indústria, é influenciar as cinco forças competitivas (PORTER, 2008), desbalanceando algumas dimensões, como poder de barganha – dos fornecedores e consumidores – e barreiras de entrada. A figura 11 ilustra os principais impactos da Internet para as indústrias.



Figura 11 – Influência da internet na estrutura da indústria

Fonte: Adaptado de Porter (2001)

Tapscott (2001) tem uma visão contrária a respeito dos avanços obtidos pela internet. Para ele, a rede tem caráter revolucionário, pois a estratégia convencional não acompanharia o ritmo das mudanças impostas por ela. Enfatiza que não só as empresas “ponto-com” estão se beneficiando com o seu advento, mas também as indústrias tradicionais. Estas, aliás, seriam as mais favorecidas com a tecnologia, pois poderiam realizar parcerias que anteriormente não eram possíveis ou não eram tão interessantes financeiramente.

O autor argumenta que a Internet trouxe a possibilidade de redução de custos e novas opções de modelos de negócios. Assim, elenca seis razões pelas quais a internet se mostra revolucionária:

- Desenvolve nova infra-estrutura para criação de riqueza;
- Possibilita novos modelos de negócio;
- Cria novas fontes de valor;
- Surgem novos proprietários de riqueza;
- Possibilita novos modelos educacionais e instituições;
- Dá a opção de novas formas de governança.

2.9 Método da análise hierárquica

O método da análise hierárquica foi proposto por Thomas L. Saaty na década de 70, originalmente concebido com o nome de método AHP – *Analytic Hierarchy Process* (LAURINDO, 2008). Sua utilidade está em auxiliar na tomada de decisão, pois possibilita escolher entre projetos ou alternativas que envolvem múltiplos critérios e fatores qualitativos (COOK & RUSSEL, 1993).

O AHP modela o comportamento de sistemas complexos sem fazer simplificações excessivas, de modo a não distorcer os resultados. De acordo com Saaty (1991), um modelo deste tipo deve incluir todos os fatores importantes, sejam eles quantitativos ou qualitativos, tangíveis ou intangíveis. O objetivo é obter escalas de medidas, por meio de julgamentos comparativos de pares de fatores, preocupando-se com a consistência e a validade das avaliações.

Para aplicar o método da análise hierárquica deve-se elencar critérios de avaliação para julgar os projetos ou as alternativas disponíveis. Estes devem ser primeiramente comparados entre si, para que se definam ponderações que refletem a importância de cada um deles, em relação aos demais. A escala utilizada varia de 1 a 9, conforme tabela abaixo.

NOTA	DEFINIÇÃO
1	Igualmente preferíveis
3	Moderadamente preferível
5	Fortemente preferível
7	Muito fortemente preferível
9	Extremamente preferível
2, 4, 6, 8	Notas intermediárias entre os valores adjacentes

Tabela 3 – Notas para as comparações paritárias

Fonte: Adaptado de Saaty (1991)

A comparação entre os critérios resulta em uma matriz quadrada $W_{n \times n}$, onde n é o número de critérios utilizados. Os elementos da matriz recebem as notas referentes às comparações paritárias, e devem obedecer às seguintes equações:

$$w_{ii} = 1, \text{ para todo } i \quad 1 \leq i \leq n ; i \in \mathbb{N}$$

$$w_{ij} = w_{ji}^{-1}, \text{ para todo } i, j \quad 1 \leq i \leq n ; 1 \leq j \leq n ; i, j \in \mathbb{N}$$

Cabe ressaltar que se $w_{ij} > 1$, o critério i é preferível ao critério j .

Em seguida, deve-se ponderar a matriz $W_{n \times n}$, de modo que se facilite o cálculo da ponderação, que indicará quais são os critérios mais relevantes. Cria-se uma matriz $Z_{n \times n}$, cujos elementos são definidos pela seguinte equação:

$$z_{ij} = \frac{w_{ij}}{\sum_{k=1}^n w_{kj}} \quad 1 \leq i \leq n; 1 \leq j \leq n; i, j \in \mathbb{N}$$

A partir da matriz $Z_{n \times n}$, constrói-se o vetor de ponderação dos critérios V_n , sendo que:

$$v_i = \frac{\sum_{k=1}^n z_{ik}}{n} \quad 1 \leq i \leq n; i \in \mathbb{N}$$

Para atestar a validade da ponderação, deve-se garantir que a atribuição das notas seguiu uma certa lógica. Assim, deve-se realizar um teste de consistência, para que se aceite, estatisticamente, as avaliações paritárias.

Inicialmente, constrói-se uma matriz suporte $A_{n \times n}$, tal que:

$$a_{ij} = w_{ij} \cdot v_j \quad 1 \leq i \leq n; 1 \leq j \leq n; i, j \in \mathbb{N}$$

Então, cria-se um vetor de consistência C_n , sendo que:

$$c_i = \frac{\sum_{k=1}^n a_{ik}}{v_i} \quad 1 \leq i \leq n; i \in \mathbb{N}$$

A partir do vetor C_n é possível chegar ao Índice de Consistência (IC), desde que se calcule λ_{\max} anteriormente.

$$IC = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{n-1}, \text{ onde } \lambda_{\max} = \frac{\sum_{k=1}^n c_k}{n}$$

Para que as notas atribuídas tenham validade estatística, garantindo assim a ponderação encontrada, o Quociente de Consistência (QC) deve ser menor do que 0,1. O

QC é calculado com base no Índice Randômico (IR), que é o índice de consistência resultante da atribuição de notas geradas aleatoriamente.

$$QC = \frac{IC}{IR}$$

n	IR
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41

Tabela 4 – Índices randômicos para amostras aleatórias

Fonte: Saaty (1991)

Feito todos estes passos para os critérios, repete-se esta mesma seqüência n vezes, para avaliar aos pares cada uma das alternativas (ou dos projetos disponíveis) entre si, segundo cada um dos critérios pré-estabelecidos. A única diferença é que deve-se trocar n por m , onde m é o número de alternativas (ou projetos) disponíveis.

Após realizar todas as repetições da seqüência necessárias, constrói-se uma matriz $B_{m \times n}$, na qual suas colunas representam, lado a lado, os vetores de ponderação obtidos em cada uma das comparações entre as alternativas para cada critério. Esta matriz indica qual alternativa seria escolhida caso a análise fosse baseada em apenas um critério.

A matriz $F_{m \times n}$ é o resultado da junção entre as ponderações obtidas com relação aos critérios e às alternativas. Pode ser calculada pela seguinte equação:

$$f_{ij} = b_{ij} \cdot v_j \quad 1 \leq i \leq m; 1 \leq j \leq n; i, j \in \mathbb{N}$$

Finalmente, pode-se obter o vetor de priorização P_m , que indica qual alternativa deve ser priorizada dentre as disponíveis.

$$p_i = \sum_{k=1}^n f_{ik} \quad 1 \leq i \leq m; i \in \mathbb{N}$$

Apesar de sua aplicação ser vasta, o AHP apresenta limitações. A principal crítica ao modelo é a grande quantidade de comparações paritárias necessárias para que se priorize uma alternativa, quando há muitos critérios ou alternativas envolvidas (MORITA et al., 1999). Em uma situação real, no cotidiano de uma empresa, muitas vezes há limitação temporal para que uma decisão seja tomada. Nestes casos, a aplicação do modelo poderia ser inviabilizada.

3 METODOLOGIA

O trabalho será norteado pelo processo decisório dialogado (BODILY & ALLEN, 1999), conforme explicitado no capítulo anterior. Entretanto, para o escopo deste trabalho algumas adaptações foram realizadas. A etapa de avaliação de riscos foi suprimida, devido à dificuldade de se aplicar análises deste tipo, que apresentem significância e profundidade, nas alternativas geradas. Ao invés disto, apresentaram-se quadros sintéticos junto às alternativas, que mostram os principais benefícios e riscos caso sejam adotadas. Posteriormente, escolheu-se a alternativa com uso do método da análise hierárquica.

Após cada uma das etapas do processo decisório dialogado, houve uma reunião com os sócios da *New Media*, conforme sugerido no modelo original. Esperam-se que nestas interações – entre equipe de estratégia (aluno) e tomadores de decisão (sócios) – os aprendizados e resultados sejam validados e o trabalho reorientado.

Pelo fato do setor de agências digitais ser muito recente e pouco consolidado, houve um enorme desafio em obter dados e informações; algo comum em indústrias emergentes (PORTER, 1991). Estes não estavam consolidados em lugar nenhum. Ao contrário, estavam dispersos em diversos lugares, inclusive entre os profissionais da área. Assim, o autor necessitou recorrer a diversas fontes, de modo a adquirir maior conhecimento e segurança sobre o tema. Para o desenvolvimento deste estudo foram utilizados:

- Informações internas: coletadas durante entrevistas aos funcionários da *New Media* e a partir de material interno. Foram base para o entendimento da empresa.
- Bibliografia acadêmica: livros e artigos que abordam sobre estratégia, gestão em TI e temas mais pontuais utilizados no detalhamento de alternativas, como internacionalização e construção de parcerias, por exemplo.
- Entrevistas: realizadas com especialistas de mercado e entendidos de publicidade digital, que poderiam contribuir com conhecimentos mais específicos do cotidiano das agências, validação de resultados e visões a respeito do futuro do setor. Os entrevistados externos à *New Media* são apresentados abaixo. O anexo A contempla as sínteses das entrevistas.

ENTREVISTADO	RELAÇÃO COM A PUBLICIDADE DIGITAL
Ricardo Amaral	Ex-planner da agência Loducca
Cláudio Oliveira	Ex-gerente de planejamento estratégico da agência Click
Leandro Fujita	Diretor de mídia digital da agência Giovanni + Draft FCB
Patrícia Souza	Diretora de atendimento da agência Media Contacts

Tabela 5 – Especialistas entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

- Publicações: foram utilizados artigos escritos por consultorias e artigos publicados em revistas de negócios e especializadas do setor. A partir deste material foi possível aprender sobre alguns casos de sucesso na internet e identificar boas práticas de gestão.
- Relatórios: utilizaram-se relatórios contendo dados, ainda que muito agregados, sobre o uso de internet e gastos com publicidade digital. Informações entre o cenário nacional e o americano foram comparadas, de modo a identificar tendências e estágio de evolução do setor no Brasil.
- Notícias (clippings): foram lidas diversas notícias de jornais e revistas especializadas, além de comentários reproduzidos em *blogs* sobre o tema. Esta fonte de informação serviu para validar os movimentos competitivos atuais da concorrência e dos novos entrantes, bem como gerar maior entendimento nas fases iniciais do desenvolvimento do trabalho. Uma seleção de notícias é apresentada no anexo B.

Figura 12 – Elementos para aquisição de maturidade sobre o tema
Fonte: Elaborado pelo autor

Durante o entendimento do setor de publicidade digital, muitos dados e informações encontrados eram inconsistentes ou conflitantes. Isto é comum em setores emergentes (PORTER, 1991), nas quais diversas informações são disseminadas sem que se haja certeza quanto à sua veracidade. Além disso, coletaram-se relatórios que utilizavam bases e métricas diferentes. Assim, as informações dissonantes foram checadas e optou-se por utilizar os dados validados pelos especialistas ou, quando não foi possível, utilizar as informações de maior consenso, ou seja, aquelas replicadas em um maior número de fontes distintas. Divergências quanto a opiniões dos entrevistados também foram tratadas de modo similar, considerando o discurso da maioria.

O estudo teve idas e vindas durante o seu desenvolvimento, devido a limitação de informações em pontos-chave do trabalho. Assim, o aprendizado de alguns aspectos relevantes auxiliou na coleta de outras informações – *a posteriori* – e na análise do contexto interno da empresa. As partes do trabalho foram revistas diversas vezes e ganharam maturidade ao longo do tempo.

4 MERCADO

Agências digitais são empresas que elaboram campanhas de marketing na internet, a partir do desenvolvimento de serviços criativos e de alto grau técnico. Também são conhecidas como agências interativas, agências *online* ou agências de internet.

Este capítulo, em conjunto com o próximo (que trata do contexto interno da *New Media*), compõe a primeira e maior fase do processo decisório dialogado: o diagnóstico do problema (BODILY & ALLEN, 1999). Para melhor entendimento do setor, este capítulo está estruturado de uma forma lógica, para que se entenda a turbulência atual do mercado e as diversas dimensões que impactam a publicidade digital, bem como as relações entre elas.

Inicialmente um breve histórico das agências digitais é descrito, de modo que se esclareça de onde surgiram, onde estão fundamentados seus diferenciais e quais são suas características únicas que permitiram sua sobrevivência e competitividade atual frente às demais alternativas de mídia.

Posteriormente o setor em si será analisado, orientado pela análise das cinco forças competitivas (PORTER, 2008). Explicita-se a rivalidade atual entre os competidores existentes e os principais elementos que fazem parte da cadeia de valor. Fornecedores e clientes são abordados parcialmente, pois exercem papel importante na estratégias das agências. No tópico de novos entrantes, debate-se a questão das agências digitais do exterior, que já vêem atratividade no mercado brasileiro, além dos grandes grupos publicitários e das agências de publicidade tradicionais, especialistas em mídias de massa (ex.: televisão, rádio) e publicidade *offline* (ex: revistas, ações em pontos de venda), que começam a participar de fato neste mercado.

Por fim haverá uma breve discussão sobre o futuro do setor, na qual se expõem dois cenários possíveis, baseados em entrevistas, coletas de dados e no aprendizado do autor.

4.1 Histórico do setor

Com base no aprendizado obtido consultando diversas referências, sobretudo nas informações coletadas durante as entrevistas, foi possível construir um modelo que torna mais

clara a evolução histórica do setor. Elaborou-se uma linha do tempo dividida em três fases, que pode ser observada na figura abaixo.

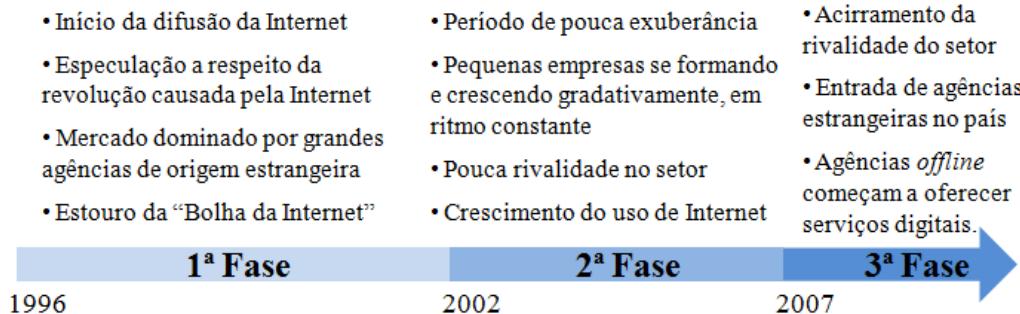


Figura 13 – Linha do tempo do setor de agências digitais

Fonte: Elaborado pelo autor

Primeira fase (1996 – 2001)

Em meados de 1997, surgiram as primeiras agências digitais no Brasil, a maior parte advindas de agências digitais já estabilizadas no exterior. Fixaram-se no país após a substituição da rede BBS pela Internet, tecnologia que gerou muita especulação sobre novas maneiras de competir e de se ganhar dinheiro.

Estas agências vieram para o Brasil para atender alinhamentos estratégicos de seus clientes, que possuíam contas globais. Assim, quando um grande cliente desejasse expandir seus negócios, atuando adicionalmente no Brasil, as agências deveriam vir junto se desejassem continuar a ter pleno controle sobre suas contas globais.

Algumas das agências digitais características da época eram: Thomson, Modem Media Poppe Tyson, Medialog (atual Click), Tesla e Vizio.

O grande mercado de publicidade digital neste período foi consequência da grande especulação que havia na época acerca da internet. Muitas empresas estavam vislumbrando enorme potencial de ganhos futuros na *web* e desejavam estar inseridas neste contexto, sobretudo as empresas que possuíam seu público-alvo focado na classe A, por acreditarem que todo este segmento já estava inserido na rede.

Esta fase foi marcada por grande concentração de mercado. As grandes agências ficavam com os maiores clientes, que apostavam na publicidade pela internet, enquanto uma enorme quantidade de outros pequenos competidores ficavam com serviços mais pontuais, como criação de *websites* e *banners*. Estes *players* eram normalmente formados por jovens

aventureiros, que começavam a oferecer serviços na internet gradativamente, a partir de seus aprendizados em programação e criação de sites.

Os serviços oferecidos pelas grandes agências digitais eram um mix de marketing com consultoria. O segmento de consultoria pode ser facilmente entendido se for considerado que poucos entendiam de *web* na época. Assim, muitas empresas as procuravam para que respondessem se valia a pena entrar neste novo mundo digital, e como seria esta entrada, tanto do ponto de vista de posicionamento quanto de aporte de investimento.

Foi uma fase marcada por grandes agências digitais, exuberância e muito dinheiro gasto na internet, consequência de um ambiente especulativo que acreditava que os retornos sobre o investimento poderiam ser monumentais.

Após o estouro da “Bolha da Internet”, o volume e os preços dos serviços digitais despencaram, juntamente com o faturamento das grandes agências interativas da época. Muitas destas “quebraram” e uma grande parcela de seus bons funcionários retornaram aos seus antigos empregos. Houve a volta de muitos criativos para as agências tradicionais, de mídia *offline*, e muitos *planners* para consultorias.

Segunda fase (2002 – 2006)

Das agências digitais descritas na primeira fase, a única que restou foi a agência brasileira Click. As demais faliram ou decidiram atuar somente em seus países de origem, por questões financeiras. Como os custos de se manter uma operação a distância são altos, até pela maior remuneração de seus funcionários, o mercado brasileiro não se tornou mais interessante para estas grandes agências. Neste ponto a Click se destacou, por ter estrutura de mais baixo custo e por ter conseguido clientes fiéis, ainda que tenha passado por situações difíceis.

Nesta fase algumas agências tradicionais tentaram entrar no mundo da publicidade digital, entretanto tinha, em geral, execução muito ruim. Isto porque mantinham suas operações com a estrutura atual, sem realizar grandes mudanças. Pensar em internet do mesmo modo em que se pensa em mídias de massa fez com que estas agências ficassem muito desacreditadas neste período.

Por outro lado, as pequenas empresas puderam atuar com tranquilidade. Formadas normalmente por grupos de amigos que acompanharam a evolução da internet desde o início, puderam migrar aos poucos seus antigos serviços de programação e criação de sites para

serviços de agência digital, mais sofisticados, integrando novas tecnologias a produtos de maior valor agregado.

Estes pequenos competidores não disputaram o mercado entre si por muito tempo, pois este cresceu rapidamente e em conjunto com eles. Portanto, a rivalidade, segundo os conceitos propostos por Porter (1991), foi fraca e muitos se desenvolveram. Neste período, a relação com as agências tradicionais era de fornecimento, pois por um longo período produziram as peças (*hotsites*, *banners*, animações) que eram pensadas por estas grandes agências.

Esta fase, ao contrário da anterior, não foi de exuberância para as agências digitais. Em contrapartida, puderam crescer bastante, evoluindo grandemente em relação a seus estágios iniciais.

Terceira fase (2007 - ?)

Nesta fase, as agências digitais nacionais já adquirem um porte considerável, ainda que sejam pequenas perto das agências digitais dos Estados Unidos ou da Europa.

O crescimento do setor ocorreu em grande parte pela popularização da internet e do crescimento de usuários na *web*. Em adicional, as empresas começaram a perceber valor neste tipo de publicidade, por poder atingir o consumidor em mais um momento do seu cotidiano. Além do mais, a campanha na internet é mensurável, ao contrário das mídias tradicionais, e permite focar os esforços em um público mais específico.

As agências digitais se profissionalizaram no período e, aos poucos, desenvolveram novos produtos. Naturalmente, começaram a se comunicar diretamente com o cliente, pensando inclusive na estratégia de marketing. Isto desencadeou, de alguma maneira, competição com as agências tradicionais, que anteriormente criavam toda a campanha publicitária e contratavam os serviços de desenvolvimento de material *online*. Logo, os grandes grupos *offline* perderam alguns de seus fornecedores para ganhar concorrentes.

Paralelamente, o mercado digital no Brasil foi crescendo, tornando-se mais atraente para as agências tradicionais, inclusive. Assim, este setor emergente começou a ser atraente para as agências aqui instaladas e também do exterior, tanto digitais quanto tradicionais.

Esta fase está sendo marcada por fusões e aquisições de empresas, além da entrada de novos *players* no mercado. Este cenário turbulento causa enormes preocupações para os gestores das agências digitais nacionais. E é neste contexto que este trabalho se insere, sendo abordado em mais detalhes nos tópicos seguintes.

4.2 Análise da evolução da indústria

Certamente, o surgimento das agências digitais no Brasil e seu posterior sucesso não ocorreram por acaso. Muitos fatores contribuíram para a disseminação de seus modelos de negócios e para a sustentabilidade destes. Tecnicamente, as agências digitais só puderam se tornar um grande e lucrativo negócio pelo advento da Internet, uma das aplicações mais revolucionárias da Tecnologia da Informação (TAPSCOTT, 2001). Assim como as empresas “ponto-com”, as agências digitais só tornariam um setor de fato após a adoção da internet por grande parte das empresas e da população (PORTER, 2001; TAPSCOTT, 2001).

De todo modo, apenas o surgimento da internet não explica toda a evolução da indústria de publicidade digital, pois esta cresceria grandemente ao longo dos anos. A disseminação de seu uso é chave para compreender como os *websites*, portais e comunidades começaram a cada vez mais participar do cotidiano das pessoas e despertar o interesse dos anunciantes. Pelo gráfico 1, nota-se como o crescimento da internet no Brasil foi grande, tanto no que se refere a hábito (horas de uso pelos internautas) quanto a número de usuários.



Gráfico 1 – Evolução do uso de internet no Brasil
Fonte: Adaptado de Ibope / NetRatings (2008)

As agências digitais souberam aproveitar os momentos de expansão da internet no Brasil, ao mesmo tempo em que acompanhavam as novas tendências de navegação. Seu grande trunfo foi aprender a se comunicar com os consumidores finais dos produtos, que saíram fortalecidos com o advento da Internet (PORTER, 2001; TAPSCOTT, 2001). Tanto é

que a publicidade digital se desenvolveu por ser mais focada e segmentada, permitindo a interação com nichos de mercado específicos.

Sob outra ótica, as agências interativas também se desenvolveram devido ao valor gerado para empresas dos mais variados setores, conforme pode ser visto a seguir. Segundo Porter (2001), muitas empresas reduziram suas diferenças com a inclusão da internet, tornando-se mais parecidas umas com as outras e acirrando a guerra por preços. Assim, as agências digitais surgiram num bom momento para promoverem diferenciação na indústria, principalmente para aqueles competidores que não têm os menores preços de mercado. Estes, ao contrário, normalmente possuem qualidades relacionadas ao produto ou possuem outros diferenciais que necessitam ser comunicados ao consumidor final.

Além da diferenciação, a publicidade digital pode ter um papel de criação de marca e de geração de *awareness* de determinado produto ou *website*. Este último fator é importante, sobretudo para as empresas “ponto-com”, pois possibilita que se obtenha uma posição de destaque na *web*. Quando a entrada de novos competidores na internet é massiva, por consequência das baixas barreiras de entrada (PORTER, 2001), ser conhecido pelos internautas torna-se praticamente um requisito para obtenção de sucesso.

Para setores nos quais há larga utilização de publicidade digital, o investimento em mídias *online* pode ser encarado como um requisito qualificador para os competidores. Assim, a necessidade de obter visibilidade na *web* – preenchendo o requisito qualificador – traduz a atuação das agências digitais na elevação das barreiras de entrada para novos concorrentes. Isto traz valor para os competidores já estabelecidos na indústria.

Adicionalmente, deve-se lembrar que as agências interativas detêm conhecimento a respeito de internet, auxiliando as empresas a se posicionarem na rede, já que há diversas formas de nela estar presente, como abordado por Tapscott (2001). O fato de serem especialistas em internet permitiu o desenvolvimento de novas soluções, como monitoramento de campanhas e gestão do relacionamento com o consumidor.

Aliando todos estes benefícios que a publicidade *online* poderia gerar para empresas e consumidores finais, pode-se entender o porquê de sua atratividade para diversas indústrias. Os montantes investidos cresceram também pela boa relação entre custo e benefício. Os custos das agências digitais por muito tempo foram mais baixos que os das agências tradicionais, pois muitos gastos são inexistentes, como impressão, produção de vídeo e custo com atores.

A evolução dos investimentos em publicidade digital, no Brasil, pode ser vista pelo gráfico a seguir.

Investimento em Publicidade Digital
(em milhões de reais)

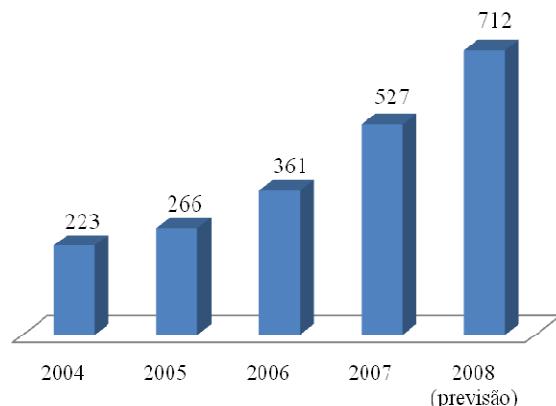


Gráfico 2 – Evolução da publicidade digital no Brasil
Fonte: IAB Brasil (2008)

Muitos grupos publicitários que atualmente realizam campanhas *online* e *offline*, conforme será apresentado posteriormente neste trabalho, mantêm suas taxas de crescimento por decorrência do meio digital, que cresce acima da média do mercado publicitário geral.

Agências puramente digitais têm crescido, em média, cerca de 30 a 50% ao ano – durante anos consecutivos. Há ainda agências que conseguiram crescer com vigor ainda maior, como a Publiweb, que chegou a atingir crescimento de aproximadamente 400% em apenas um ano.

Ainda assim, o valor gasto em publicidade na internet é muito baixo no Brasil, frente às demais alternativas de mídia, conforme pode ser visto no gráfico 3.

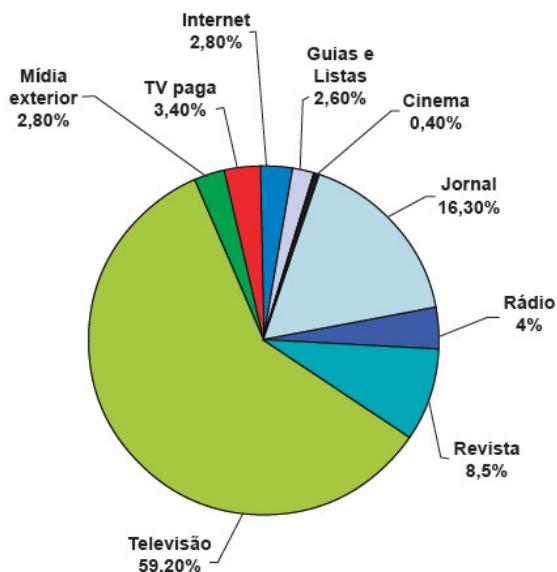


Gráfico 3 – Participação das mídias na publicidade brasileira
Fonte: IAB Brasil (2008)

Pelo ponto de vista de Porter (2001), a publicidade digital pode ser encarada como uma variante da publicidade usual, sendo apenas um canal a mais para se atingir o consumidor de determinado produto. Em partes, pode-se dizer que ele está correto, pois a publicidade digital sozinha não se provou um meio efetivo de marketing. Esta deve ser usada em sinergia com outros meios de veiculação, potencializando a exposição do usuário final à marca. Por outro lado, especialistas do setor entrevistados acreditam que as mídias interativas ganharão cada vez mais importância, devido à evolução tecnológica e à convergência digital. Artigo publicado pela Wharton Business School (2008) mostra que americanos já navegam 14 horas na internet semanalmente, o mesmo tempo dispendido com televisão.

Para Tapscott (2001), a internet é revolucionária, permitindo a criação de novos modelos de negócio. Assim, realizando parcerias com grandes portais como Uol, Terra, Google e Yahoo, as agências digitais conseguiram se favorecer do intenso compartilhamento de conhecimento proporcionado pela rede ao mesmo tempo que cresceram junto com estas grandes empresas “ponto-com”, gerando sinergias e relação de ganhos para ambos os grupos.

4.3 Análise do setor

O modelo das cinco forças competitivas, proposto por Porter (2008), é uma forma de analisar o setor na qual a *New Media* está inserida. Cada uma das forças será abordada em detalhes nos tópicos a seguir.

Rivalidade entre os competidores existentes

O setor atual de agências digitais é muito pulverizado, contendo mais de 400 agências digitais em todo o Brasil. A maioria delas é formada por jovens empreendedores, nascidos no mundo da internet, e por pequenas empresas, que começaram oferecendo serviço a micro e pequenas empresas, criando sites e fazendo hospedagem e programação. Uma relação das principais agências do país pode ser vista no anexo C.

Há poucas empresas de maior fôlego, que não chegam a concentrar o mercado. Estas já possuem atuação mais profissional, e faturamento anual de cerca de 10 milhões de reais. Apresentam taxas de crescimento elevadas desde 2002, cerca de 40% ao ano. Click é a maior agência digital do país, com cerca de 300 funcionários.

As agências menores, menos profissionais, normalmente atuam de duas maneiras:

- Realização trabalhos de internet mais pontuais, voltado a micro empresas. Os serviços incluem criação de *websites*, *banners* e compra de links patrocinados.
- Fornecimento de serviços digitais para agências maiores, que criam a campanha publicitária, normalmente de mídia tradicional. Embora não muito usual, às vezes vendem seus serviços para agências digitais maiores que se encontram em situação demanda excessiva ou que necessitem de serviços muito operacionais - pois seria mais custoso para elas desenvolver internamente.

Entre as agências digitais de maior porte, há dois posicionamentos distintos. Há um grupo que atua somente como produtor, ou seja, realizam peças digitais para os grandes grupos publicitários, que possuem *expertise* em mídia de massa. As produtoras costumam ter áreas fortes de tecnologia e de produção, o que não pode ser observado na área de criação.

O segundo grupo, cada vez mais presente no setor, acaba por competir com as agências tradicionais. Estão presentes neste grupo as agências digitais que já possuem as áreas de criação e de atendimento ao cliente mais desenvolvidas. Assim, estão aptas a criar campanhas publicitárias e elaborar melhores estratégias de comunicação com o consumidor final, após se reunirem com os clientes para entender suas necessidades e particularidades. Estas agências também podem atuar como produtoras (ainda que não seja muito freqüente, pois as receitas e as margens de contribuição são menores), desenvolvendo peças para os grandes grupos publicitários. Entretanto, cada vez mais preferem se relacionar diretamente com o cliente, oferecendo uma campanha de internet completa – de maior valor agregado -, ainda que tenham que subcontratar alguma outra agência para desenvolver todos os serviços associados à campanha que forá vendida.

Com base no entendimento dos atuais competidores do setor de publicidade digital, pode-se construir um mapa de grupos estratégicos (PORTER, 1991), conforme exibido na figura 14.

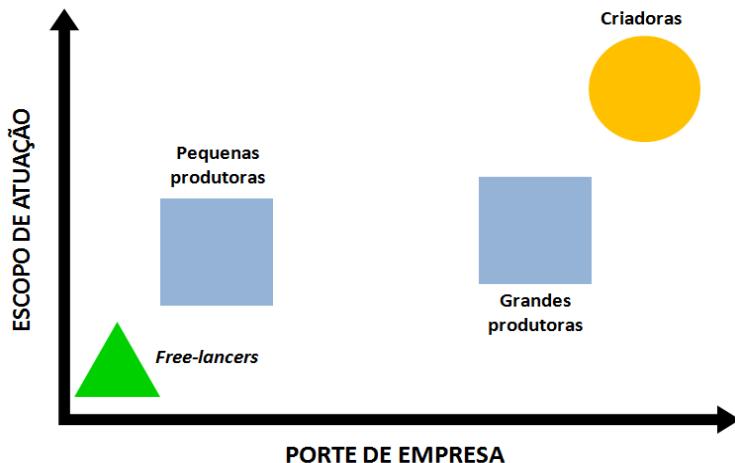


Figura 14 – Grupos estratégicos no setor de publicidade digital

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela figura nota-se que as agências criadoras são as que possuem um portfólio de produtos mais completo e maior proximidade com o cliente. *Free-lancers* foi uma categoria criada para classificar as pessoas jurídicas, normalmente representadas por alguns profissionais autônomos, que oferecem seus serviços para pequenas agências ou atendem diretamente a micro-empresas. Este grupo tem pouca relevância para o estudo. Um quadro sintético é apresentado para elencar as principais características das agências produtoras e criadoras:

<p>GRANDE PORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura mais enxuta se comparadas com as criadoras; • Maior número de clientes, mas operam com margens de contribuição menores; • Fornecem serviço a outras agências; • Elaboram campanhas completas com qualidade mediana no que se refere à Criação. • Faturamento acima de 2 milhões de reais por ano. <p><u>Exemplos:</u> Agência TV1, AG 2, iThink, Tribo Interactive, Sinc, Fbiz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atendem ao cliente diretamente; • Desenvolvem e criam campanhas digitais completas, a partir de estudo de mercado; • Possuem escopo de atuação amplo. Embora pouco usual, podem ser contratadas como produtoras; • Oferecem produtos de maior valor agregado; • Faturamento costuma ser maior do que 4 milhões de reais por ano. <p><u>Exemplos:</u> Agência Click, Wunderman, ID/TBWA, Lov</p>
<p>PEQUENO PORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande quantidade de agências existentes neste grupo; • Empresas criadas há poucos anos; • Serviços de baixo valor agregado; • Atendem pequenas empresas e agências maiores; • Faturamento abaixo de 1 milhão de reais por ano. <p><u>Exemplos:</u> Agência Blá, Digitale, FullDesign, Livenet, Sirius interativa</p>	<p>Não foram encontradas agências com este perfil.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Áreas de Criação e Atendimento só têm sentido quando se atende a clientes maiores. • O desenvolvimento de áreas de Criação e Atendimento requer um investimento expressivo para o padrão das agências digitais.

PRODUTORAS

criadoras

Figura 15 – Caracterização das agências digitais

Fonte: Elaborado pelo autor

As agências digitais são responsáveis por realizar campanhas publicitárias únicas, customizadas para cada cliente. Assim, não é possível falar em um portfólio de produtos pré-estabelecidos, pois o produto – a campanha publicitária – é desenvolvido caso a caso. Entretanto, uma campanha pode ter uma série de elementos que são comuns, se comparadas uma com as outras. Estes componentes foram reunidos durante este estudo e estão descritos a seguir, pois englobam a maior parte dos itens que as agências digitais estão aptas a produzir.

- Websites: componente fundamental em campanhas digitais, pois representa a principal interface com o usuário. É pelo site que os consumidores finais podem obter maior conhecimento sobre o produto e sobre promoções que estejam em andamento. Nesta categoria se incluem ainda portais e *hotsites*.
- Banners: a forma mais tradicional de veicular uma marca pela internet. Consiste basicamente em um botão virtual, que se clicado, redireciona o usuário para uma página desejada na *web*. Normalmente é colocado em portais ou sites de alta circulação, visitados pelo mesmo público que se almeja atingir.
- E-mail marketing: são *e-mails* criados com mensagem e visual específicos, com objetivo de transmitir uma nova informação ao público-alvo ou redirecioná-los para uma página desejada. São enviados a uma base grande de internautas, que pode ser disponibilizada pela própria empresa contratante ou comprada de algum fornecedor específico.
- Animações / vídeos: são recursos que enriquecem a campanha publicitária, podendo ser agregados em *websites*, *banners* ou *e-mail marketing*. Muito versáteis, podem ser desenvolvidos com o uso de diferentes tecnologias ou *softwares*, e podem ser veiculados tanto na internet quanto em outras mídias interativas, como celular e painéis digitais.
- Games: são jogos muito simples, normalmente criados com tecnologia Flash. Visam permitir maior interatividade com o usuário, transmitindo o benefício gerado pelo uso do produto. Os *games* costumam ser efetivos para o público infantil e para os adolescentes, por aliar marcas a divertimento.

- Geração de conteúdo em portais: em campanhas mais duradouras, pode-se disponibilizar conteúdo relevante aos consumidores finais em portais da *web* de grande circulação. Isto agrupa valor, por disponibilizar alguma informação útil ao mesmo tempo que se divulga uma marca ou produto. O conteúdo deve ser atualizado constantemente para que se obtenha bons resultados. Por este motivo, muitas agências preferem terceirizar este serviço
- .
- Marketing em redes sociais: com a evolução da internet para uma plataforma mais participativa e colaborativa (fenômeno conhecido como Web 2.0), muitas agências divulgam os produtos de seus clientes em sites e redes de relacionamento, como Orkut e MySpace. Criam-se comunidades e perfis relacionados à marca, buscando interagir com os consumidores em um ambiente mais informal.
- Links patrocinados: um dos itens mais requisitados atualmente, devido a sua grande efetividade. Consiste na compra de palavras-chave que, se digitadas em grandes sites de busca – como Google e Yahoo, permitem que uma página apareça de forma destacada para o internauta. Quanto maior for a recorrência de pesquisa por uma palavra-chave, maior é o valor que deve ser pago por ela.
- Programas de relacionamento e fidelização: sistemas muito relacionados a comércio eletrônico, pois armazenam as visitas dos clientes em determinados *websites* e registram suas preferências, tanto em produtos quanto em assuntos de interesse. Deste modo é possível alimentar um sistema de inteligência comercial, que pode oferecer produtos, ou mesmo conteúdos, que tenham relevância para determinado consumidor.
- Projetos de tecnologia: algumas agências possuem grande conhecimento em Tecnologia da Informação (TI), podendo oferecer este tipo de serviço para seus clientes. Compõem o portfólio sistemas ligados a bancos de dados, normalmente com alguma inteligência agregada, e até mesmo intranet corporativas, com objetivo de gerar força de marca internamente na empresa.

- Celular e painéis digitais: apesar das principais mídias digitais se referirem à internet, elas não se restringem à rede. Muitas agências apostam em mix de marketing utilizando celulares e painéis digitais como veículos de comunicação. Estes painéis normalmente são encontrados em *shopping centers* e lojas posicionadas para atender a públicos de alto poder aquisitivo.

É importante ressaltar que muitas das grandes agências digitais, notadamente as mais criadoras, também começam a desenvolver serviços que não se restringem à internet. Procuram atender seu cliente de forma mais completa, trazendo novidades como publicidade no celular e em locais não tão usuais. Aos poucos, com o objetivo de atender o cliente integralmente, muitas procuram oferecer até mesmo alguns produtos de natureza *offline*, como panfletos e anúncios em revistas, ainda que tenham que terceirizar este serviço. Esta atitude, por um lado, pode dar indícios de que as agências tradicionais podem ser ameaçadas futuramente em seu próprio território.

Um dos problemas atuais que o setor enfrenta é a escassez de profissionais qualificados. Além do rápido crescimento das agências digitais, que está demandando cada vez mais recursos humanos, há poucos cursos superiores que orientam os alunos para este mercado específico, pois o setor ainda é muito novo. Adicionalmente, as agências de mídia de massa são muito mais atraentes para os alunos de marketing e de publicidade e propaganda, que almejam trabalhar com televisão e revistas.

Bons profissionais de agências digitais são disputados por outras empresas, inclusive as que não pertencem ao setor. Estas normalmente pagam bons salários, como é o caso das agências tradicionais, de mídia *offline*, e das grandes empresas de tecnologia, normalmente calcadas em desenvolvimento de sistemas e TI.

Ameaça de novos entrantes

No setor de agências digitais, novos competidores surgem a todo momento. As barreiras de entrada são baixas, como é de se esperar em indústrias emergentes (PORTER, 1991), pois não há necessidade de altos investimentos em infra-estrutura e não é necessário comprar patentes ou utilizar tecnologias específicas. Como é um setor na qual muitas empresas estão pautadas em diferenciação, também não é necessário ter escala. Além disso, com alguns poucos funcionários já é possível oferecer serviços básicos de internet.

É muito comum o surgimento de novas empresas pela união de um grupo de amigos que sempre teve familiaridade com a internet. Normalmente ainda possui conhecimentos na criação de *websites* e em programação.

Outro movimento recorrente no setor é o surgimento de novas agências constituídas por profissionais que migram de seus empregos para formar sua própria empresa. Esta ocorrência é conhecida por autores e especialistas como *spin-offs*. Estes empreendedores normalmente são motivados por vislumbrarem novas oportunidades no mundo digital, que ainda não eram exploradas por suas agências de origem, ou por não se sentirem valorizados em suas antigas funções. O surgimento de diversos *spin-offs* é muito comum nas fases iniciais de uma indústria, evidenciando mais uma vez que as agências digitais compõem um setor emergente (PORTER, 1991).

Entretanto, é a entrada das grandes agências no mercado digital nacional que ameaça as agências interativas já estabelecidas no Brasil, como é explicitado a seguir.

Com o crescimento do mercado de mídia digital, muitas agências de grande porte, sobretudo as do exterior, começam a despertar interesse em atuar no Brasil. Justamente ao contrário do que ocorria há alguns anos atrás, na qual manter uma operação aqui não era interessante financeiramente.

Agências digitais de maior porte, provenientes na maioria dos Estados Unidos e Europa já estudam a possibilidade de vir para o Brasil, trazendo consigo a expectativa de dominar grandes parcelas do mercado. Estas grandes agências já começam a consolidar o mercado no exterior, e talvez futuramente ocorra o mesmo fenômeno no Brasil, tornando o mercado mais concentrado, com uma diminuição de competidores e aumento de força de poucos – e grandes – *players*.

A Isobar, por exemplo, foi uma das agências que se antecipou no mercado nacional, adquirindo a maior agência digital brasileira. A Click foi comprada com o objetivo de expandir a atuação na América Latina. Após alguns meses, adquiriu a agência Age, visando a complementação do portfólio de produtos digitais. A agência sueca FarFar também reflete a possibilidade de participar do mercado. Anunciou este ano que construirá um escritório em São Paulo, de acordo com revista Meio e Mensagem.

As agências digitais que mais ameaçariam o setor, caso entrassem no mercado brasileiro, são justamente as que atualmente mais têm interesse, pois pretendem atuar globalmente. Estas também são as que mais têm possibilidade de arcar com os investimentos iniciais de ter uma filial no Brasil e sustentar os custos mais elevados de se manter uma

operação fora de seu país de origem. As maiores agências digitais, conforme relatório da Ad Age (2008), podem ser vistas abaixo.

TOP 10 AGÊNCIAS DIGITAIS DO MUNDO			
Receita total das agências em 2007 (em milhões de dólares)			
Agência	Grupo pertencente	Receita	Cresc. Recente
1) Digitas	Publicis	345,0	34,2 %
2) Avenue A/Razorfish	Microsoft Corp.	299,3	27, 1 %
3) Rapp Collins Worldwide	Omnicom	204,0	90,5 %
4) OgilvyInteractive	WPP	203,9	16,3 %
5) IBM Interactive	IBM Corp.	188,0	Desconhecido
6) Sapient	Sapient Corp.	164,0	10,8 %
7) Wunderman	WPP	162,3	11,7 %
8) AKQA	-	128,0	30,6 %
9) Organic	Omnicom	125,3	45,0 %
10) R/GA	Interpublic	102,2	33,4 %

Tabela 6 – As maiores agências digitais do mundo

Fonte: Adaptado de Ad Age(2008)

O grande desafio para esta categoria de agências é entender as demandas regionais e se adaptar ao consumidor brasileiro. Isto porque a publicidade em cada país é muito específica; os costumes devem ser respeitados e a linguagem utilizada com cada público deve ser direcionada. As tecnologias utilizadas no desenvolvimento das campanhas de publicidade também podem diferir, já que em países desenvolvidos, pode-se usar recursos gráficos mais “pesados”, pois grande parte da população possui banda larga compatível com estes recursos; em geral com fluxo de transferência bem maior que a média nacional.

Outro desafio é manter os preços dos serviços oferecidos competitivos frente as agências nacionais. As agências digitais americanas e européias costumam remunerar melhor seus funcionários e também cobram mais por seus serviços. Com o agravante de manter uma operação fora do país de origem, aliado às taxas de câmbio, os preços podem diferir grandemente dos normalmente praticados.

Por outro lado, a força de marca destas grandes agências digitais, presentes na maior parte dos países de primeiro mundo, pode alavancar muitos negócios, dividindo os grandes clientes com as agências aqui já estabelecidas.

Embora a entrada de grandes agências digitais no Brasil nos próximos anos já gerasse turbulência suficiente no setor, há ainda outros interessados no mercado nacional. As agências de publicidade tradicionais, especialistas em mídias de massa e *offline*, percebem vantagens em atuar com publicidade digital, pois podem oferecer campanhas mais completas e inovadoras para seus clientes. Aos poucos, começam a desenvolver soluções para atendê-los também no mundo digital, seja utilizando recursos próprios ou subcontratando outras agências.

Como é mostrado no gráfico 4, a seguir, esta integração em termos de serviços oferecidos já ocorre com muito mais força em mercados mais desenvolvidos, como nos Estados Unidos. Lá as mídias *online* já representam cerca de 10% do que é movimentado em publicidade, segundo a Ad Age (2008), muito diferente do mercado brasileiro, na qual este percentual está na faixa dos 3%.

Receita das agências norte-americanas - 2007

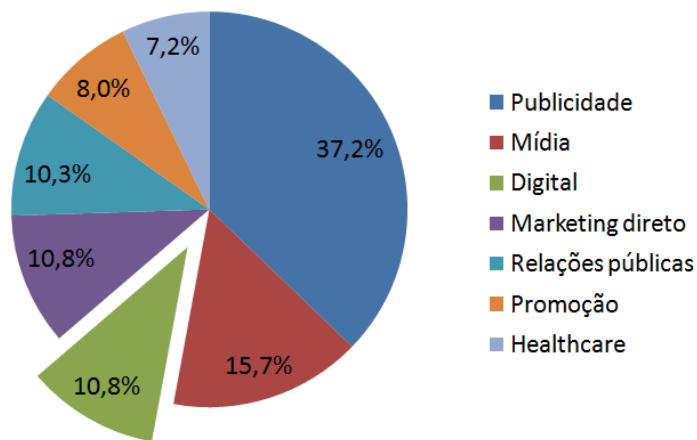


Gráfico 4 – Participação de mídia digital nas agências norte-americanas

Fonte: Adaptado de Ad Age (2008)

A tendência é que o mesmo ocorra daqui a alguns anos no Brasil, com o crescimento do faturamento das agências sendo alavancado pelas mídias digitais. Em 2007, as agências norte-americanas cresceram em média 8,6% devido a elevação dos serviços baseados nas mídias digitais, conforme relatório da Ad Age (2008).

Os grandes grupos publicitários, que pretendem oferecer uma campanha de publicidade completa a seus clientes, podem adquirir uma parcela do mercado digital brasileiro de formas distintas. Durante o trabalho, foram identificadas quatro possibilidades de atuar no mercado *online*, oferecendo este complemento à campanha de seus clientes.

- Criando uma agência local: desenvolve-se uma agência digital que utiliza a mesma marca do grupo, gerando reconhecimento imediato dos principais diferenciais e competências.
- Adquirindo uma agência local: compra-se uma agência que já possui competências próprias, normalmente diferentes das encontradas na agência compradora. Vantagem é iniciar com uma base de clientes garantida, diminuindo os riscos.
- Desenvolvendo área de digital internamente: novas contratações são realizadas para que a agência também atenda a demandas digitais. Este modelo normalmente origina o desenvolvimento de soluções de internet menos sofisticadas.
- Terceirizando os serviços de digital para agências parceiras: o atendimento ao cliente é realizado subcontratando uma agência qualificada. O risco de descontentar os clientes diminui, sem que muito esforço seja empregado.

Muitas agências optam por não realizar parcerias com agências *onlines* por receio de perder clientes. Porém esbarram em uma questão-chave: por muitas vezes acabam não dominando as tecnologias interativas. É muito comum que as agências de mídia de massa tentem gerir as campanhas de internet da mesma forma que fazem com as *offline*.

As agências mais propensas a competir pelo mundo digital são as já instaladas aqui como: Africa, DM9, Young Rubica, Wbrasil, DataM edia, Thomson e Publicis. Mas, as maiores agências de publicidade mundiais, mostradas na tabela abaixo, seriam as que mais ameaçariam o setor caso considerassem o Brasil como um mercado atrativo e promissor.

TOP 10 AGÊNCIAS DE PUBLICIDADE			
Receita total das agências em 2007 (em milhões de dólares)			
Agência	Sede	Receita	Cresc. Recente
1) Omnicom Group	Nova Iorque	12.694	11,6 %
2) WPP Group	Londres	12.383	14,5 %
3) Interpublic Group of Cos.	Nova Iorque	6.554	5,9 %
4) Publicis Groupe	Paris	6.384	8,7 %
5) Dentsu	Tóquio	2.932	- 0,6 %
6) Aegis Group	Londres	2.215	21,3 %
7) Havas	Suresnes (França)	2.094	13,8 %
8) Hakuhodo DY Holdings	Tóquio	1.392	4,1 %
9) MDC Partners	Toronto/ Nova Iorque	547	32,8 %
10) Alliance Data Systems	Dallas	469	51,8 %

Tabela 7 – As maiores agências de publicidade do mundo
Fonte: Adaptado de Ad Age (2008)

As agências tradicionais têm como grande barreira para a sua atuação em mídias *online* a sua estrutura organizacional e seus processos já consolidados. Como as margens na publicidade tradicional são maiores, sua estrutura já fora moldada para este cenário. Assim, muitos recursos são usados de forma ineficiente e a manutenção da empresa também é custosa. Estas agências precisam tornar-se mais eficientes e se reestruturar para conseguir competir com as agências digitais.

Há algumas justificativas para tantas agências quererem atuar no Brasil. Dos motivos observados no mercado, pode-se concluir dois principais pontos:

- a. Mercado com grande potencial. O Brasil é um país emergente, que possui um elevado mercado consumidor. Sua população está adquirindo maior poder de compra e usa a internet cada vez mais, conforme foi visto anteriormente. Além disso, do ponto de vista das grandes agências, é fornecedor de mão-de-obra barata, reduzindo os custos locais de produção.
- b. Agências instalaram-se no país seguindo o alinhamento de seus clientes. Muitas agências acompanham seus grandes clientes quando estes se internacionalizam, pois é uma oportunidade de adquirir outros mercados, com risco diminuído, pois já se tem um grande cliente “garantido”. Em alguns casos, há clientes que só contratam agências para gerenciar suas contas globais se elas estiverem aptas a atendê-los em qualquer país, forçando os grupos publicitários a se adaptarem. Como o Brasil é mercado interessante para muitas indústrias, é natural que as agências desejem seguir este movimento de expansão.

Há ainda agências que desejam desenvolver competências em mídias digitais somente para não se arriscarem a perder negócios. Durante a evolução das agências *online*, muitos clientes transferiram o orçamento de marketing para estas, pelas primeiras não os atenderem em internet. Como mencionado por um dos entrevistados, muitas grandes agências perdem contratos por não atenderem o que representa algo em torno de 5% do valor da campanha.

Poder de barganha dos fornecedores

As agências digitais, por oferecerem serviços muito customizados, não possuem internamente todos os recursos humanos e tecnológicos necessários para desenvolver

qualquer tipo de campanha publicitária. Assim, muitas vezes recorrem a fornecedores que absorvem parte de suas atividades. Além desta categoria, há ainda os fornecedores de tecnologia, necessários para que as agências estejam aptas a desenvolver seus produtos e também grandes portais, que vendem seus espaços para que a agência possa utilizá-los na web.

A primeira categoria de fornecedores são aqueles que realizam tarefas pontuais, por serem necessários para alguns tipos de ação específica. Normalmente são empresas pequenas, de menor porte que as agências, que realizam atividades como fotografia, produção de vídeos, tradução, agência de atores e locutores, empresas de brindes e até mesmo empresa de eventos. Estas empresas normalmente compõem um mercado pulverizado, que geralmente apresentam baixo poder de barganha. Alguns desses fornecedores são procurados por sua qualidade de serviço, outros por oferecerem preços baixos.

A segunda categoria de fornecedores são os de tecnologia, normalmente grandes empresas que fornecem softwares necessários para a operação e para o desenvolvimento de peças, de animações e de conteúdo interativo.

Na terceira categoria se enquadram as empresas de tecnologia, que desenvolvem serviços necessários para as agências. São empresas de médio porte, focadas em áreas muito específicas, como palavras-chave na Internet, tracking ou monitoramento de informações. Estas empresas sobrevivem por alto grau de especialização e atendem tanto as agências digitais como os grandes grupos publicitários, que necessitam destes serviços para que sua operação digital seja suportada.

Entretanto, os maiores fornecedores, e com maior poder de barganha (PORTER, 1991) são os grandes portais da Internet, que vendem seus espaços para as agências. Estes são os principais canais para que o internauta tenha contato com os produtos ou websites anunciados, independentemente da estratégia de marketing na web que esteja sendo usada.

Pode-se elencar estes fornecedores mais custosos, como Google, Terra, Uol e outros que geralmente fornecem conteúdo atualizado e tem muito fluxo. Nesta categoria também se enquadram as redes de relacionamento social, como Orkut e MySpace.

A relação de custo do serviço e poder de barganha estão muito relacionados ao quanto estes portais são acessados pelos usuários. Este fenômeno é simples de entender, pois quanto mais visitados, mais atrativos são para os anunciantes por ter maior alcance. As categorias de sites mais visitadas na web estão listadas no gráfico 5.

Categorias de maior alcance

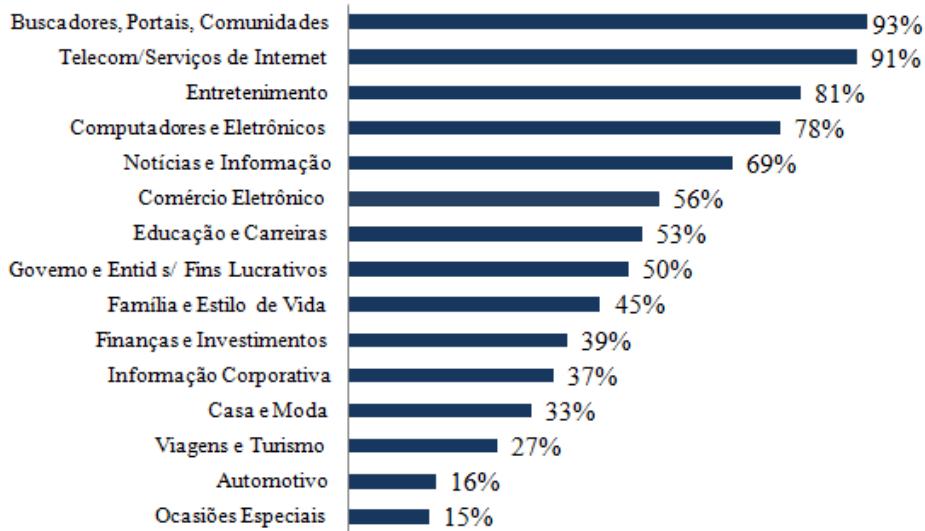


Gráfico 5 – Categorias de sites com maior alcance
Fonte: Adaptado de Ibope / NetRatings (2008)

Poder de barganha dos consumidores

Pelo fato das agências digitais realizarem serviços fundamentalmente criativos, se adequando às propostas de valor de cada um de seus clientes, são capazes de atuar multi-setorialmente. Desta forma seus clientes são muito variados, tanto em porte quanto em setor da economia. Entretanto há indústrias que procuram mais as agências digitais, por julgarem que a Internet é um ótimo meio de atingir seu público.

Estas empresas normalmente prezam por ter bons *websites* ou desejam ser mais inovadoras, tendo contato com seus consumidores de uma forma adicional e diferenciada. Além disso, a publicidade na internet permite uma divulgação mais segmentada e focada no público-alvo, pois maiores recortes são possíveis na rede. Outra grande vantagem para estas empresas é o fato deste tipo de veiculação ser mensurável, podendo ter a clareza do retorno sobre o investimento quanto à exposição da marca.

Os maiores clientes das agências digitais, separados por segmentos da indústria, podem ser vistos no gráfico a seguir.

Maiores receitas por indústria - 2007

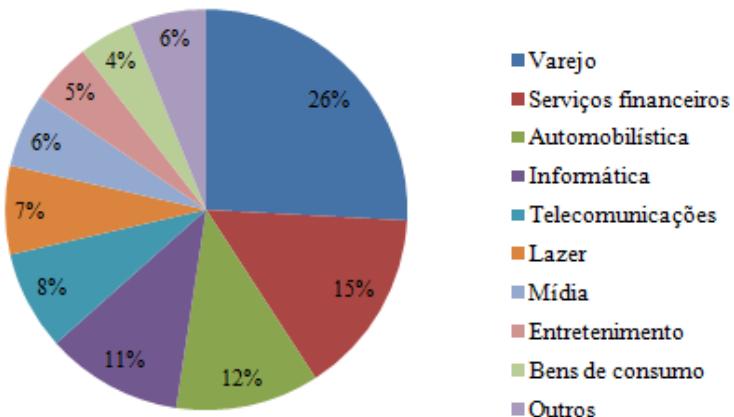


Gráfico 6 – Principais clientes das agências digitais

Fonte: Adaptado do IAB international (2008)

Em geral, os maiores clientes de agências digitais também são os maiores clientes das agências tradicionais, de mídias *offline*. Isto apresenta um enorme risco para as agências digitais, pois estas podem decidir realizar sua campanha com usos de outras mídias, ou unificar a publicidade digital junto ao pacote de serviço já oferecido pelo grande grupo publicitário.

As empresas que normalmente procuram as agências puramente digitais para realizarem sua parte *online* são normalmente as que procuram um serviço de maior qualidade na Internet, pois acreditam que por estas agências serem mais focadas tem maior experiência nesta área. Além disso, podem garantir cumprimento de prazos com maior confiabilidade que as grandes agências, por serem normalmente melhores estruturadas. Algumas empresas podem conseguir baixos preços em sua publicidade *online*, caso procurem agências digitais menores, por necessitarem de um serviço menos sofisticado. Normalmente a estrutura de custos de uma agência digital é mais enxuta do que a de uma agência de mídia tradicional.

Clientes como bancos, ainda que as vezes não destinam grande parte de seu orçamento publicitário para mídia *online*, podem ter interesse em desenvolver serviços com as agências digitais. Isto porque seus sites tem muito fluxo diário, que requerem um melhor tratamento para suas campanhas na internet.

Entretanto, muitas empresas procuram realizar sua campanha *online* com as grandes agências de publicidade, normalmente com maior tradição em desenvolver mídia *offline*. Os motivos para isto está em realizar campanhas com agências de maior renome, que possuem maior tradição e criativos conhecidos no mercado. Além disso há a grande facilidade de

concentrar toda a publicidade em um só fornecedor, que facilita a operação e permite que uma só agência pense na campanha publicitária como um todo, de forma integrada e utilizando meios de comunicação com o consumidor final sinergicamente, maximizando os potenciais de resultado. Muitas vezes esta unificação resulta em custos totais menores para os clientes. Esta alternativa muitas vezes é escolhida por empresas em que o orçamento destinado à publicidade na Internet ainda não é muito relevante, embora necessário. Grandes agências também tem acesso a diversas mídias e portais com menor custo, por possuírem maior escala.

Os clientes em geral têm alto poder de barganha, pois normalmente são grandes empresas, com faturamentos expressivos. Possuem diversas opções de compra, pois os serviços interativos podem ser oferecidos por diversas agências, tanto digitais como tradicionais, que apresentam propostas de valor, custos e diferenciais distintos. As vantagens e desvantagens de se comprar soluções digitais em cada uma delas está sintetizada no quadro abaixo.

	AGÊNCIA DIGITAL	AGÊNCIA TRADICIONAL
VANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e criatividade em internet; • Agilidade; • Monitoramento freqüente dos resultados; • Menor preço (na maioria dos casos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração e unificação em um só cliente; • Homogeneidade na linha de comunicação; • Maior facilidade de controle.
DESVANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de supervisão; • Falta de integração com a linha de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca agilidade; • Descaso e desinteresse com o meio (baixa rentabilidade).

Tabela 8 – Visão dos clientes na contratação de uma agência

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma consideração importante neste tópico, fruto do aprendizado do trabalho, é que muitos potenciais clientes já vêem valor na publicidade digital, mas ainda têm medo de investir pesadamente. Isto porque está muito enraizado a mentalidade de que a mídia de massa, como televisão e rádio que geram resultados expressivos, por atingirem muitas pessoas simultaneamente. Assim, embora muitas empresas desejam ser inovadoras e estarem presentes na web, ainda têm receio de deixar algumas mídias de lado em detrimento da web, ainda que saibam que a maioria das pessoas, atualmente, dispõe mais tempo na internet do que assistindo televisão, ouvindo rádio ou lendo revista. Mudar esta mentalidade gradativamente é essencial para garantir o crescimento do setor digital que vem sendo observado nos últimos anos.

Ameaça do produtos ou serviços substitutos

Produtos substitutos neste contexto são todas as alternativas de marketing e publicidade que competem pelo dinheiro do anunciante, com a finalidade de divulgar a marca para o consumidor final.

O advento da publicidade digital foi uma grande vilã das mídias tradicionais, pois com o tempo foi vista como substituta, pois pode dividir o orçamento total do cliente.

Da mesma forma, as mídias tradicionais, como TV e revistas, podem ser vistas como substitutos das mídias digitais. Posteriormente, novas mídias também serão desenvolvidas, e podem gerar riscos para o setor.

Em sentido amplo, promoções, ações de marketing e eventos nos pontos de venda e em pontos estratégicos também são substitutos, pois competem pelo dinheiro do cliente e trazem o mesmo benefício, que é gerar conhecimento e construção de marca, além de compra induzida pelas ações de marketing.

A figura 16, exibida a seguir, é resultado do aprendizado do autor sobre o setor de agências digitais e sintetiza as cinco forças competitivas apresentadas.

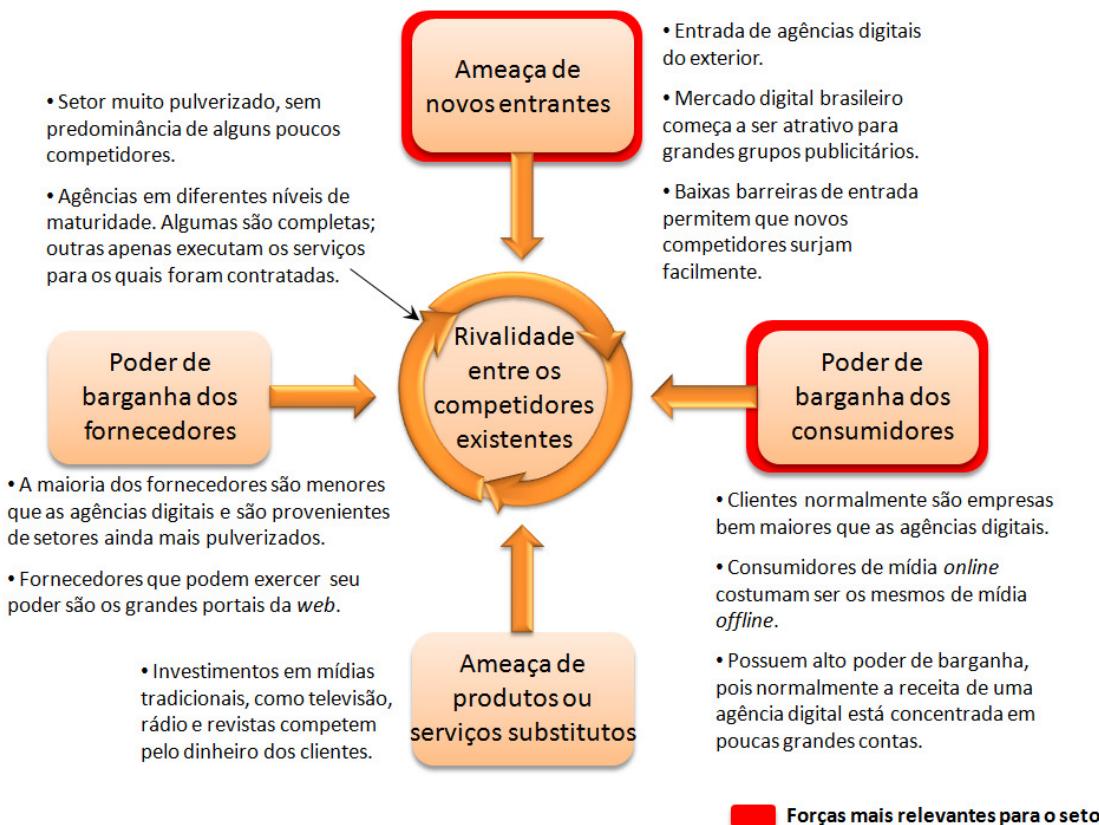


Figura 16 – Análise do setor de agências digitais
Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Futuro

Do mesmo modo que as agências de propaganda tradicionais ameaçam as digitais, o contrário também ocorre. As agências digitais já lidam diretamente com o cliente, entendendo de seu negócio e identificando suas necessidades. A partir do momento que esta competência já está estabelecida, novos produtos podem ser oferecidos. Já existem agências digitais que começam a ofertar alguns produtos *offline*, e a tendência é a de que estes se sofistiquem com o passar do tempo.

A vantagem que as agências tradicionais possuem, quando entram na publicidade digital, é o fato de já terem uma marca estabelecida. Por outro lado suas estruturas são muito onerosas, pois foram construídas para operar com altas margens de contribuição provenientes das mídias de massa, como televisão e revistas. Para serem bem sucedidas, devem reestruturar a organização, tornando os novos negócios viáveis financeiramente.

Para as agências digitais que desejam desenvolver produtos *offline*, a dificuldade reside em obter a rede de contatos necessária para se tornar competitiva e ter capital suficiente para os investimentos em infra-estrutura. Entretanto, se conseguissem integrar alguns serviços das agências tradicionais, aufeririam de grandes margens, pois possuem uma estrutura organizacional enxuta, moldada para campanhas de internet.

Após intensa análise do setor de publicidade digital, sugere-se, a partir de entrevistas e leitura de notícias e artigos, de que há dois cenários futuros mais prováveis:

- a.** Agencias tradicionais de publicidade investem pesadamente em mídia digital e desenvolvem este *expertise*. Grandes clientes unificam suas contas publicitárias em apenas um fornecedor, de como a gerar sinergia e simplificação das operações. Agências digitais saem enfraquecidas, atendendo a apenas pequenos e médios clientes, ou se sujeitam a produzir os serviços mais operacionais das grandes agências, por ter baixo valor agregado.
- b.** Tecnologia avança rapidamente, tornando a maior parte dos meios de comunicação digitais. Neste cenário as agências digitais se anteciparam, atualizando-se e dominando as novas mídias. As grandes agências de mídia de massa resistiram por muito tempo às mudanças, atrasando-se na conquista das fatias de mercado mais promissoras. Assim, as agências *online* saem fortalecidas, dividindo o mercado publicitário com os grandes grupos que imperavam no passado.

5 EMPRESA

O capítulo anterior trouxe elementos importantes sobre o setor de agências digitais no Brasil, contextualizando a situação das agências nacionais e os seus principais desafios. Neste capítulo, discorre-se a respeito da agência digital *New Media*, para que seja possível entender suas peculiaridades, suas principais competências e suas formas de diferenciação frente à concorrência. A partir deste entendimento, termina-se a etapa de diagnóstico do processo decisório dialogado (BODILY & ALLEN, 1999), possibilitando entender como o problema está estruturado e quais são as principais oportunidades para que a *New Media* se destaque e se mantenha competitiva futuramente.

Este capítulo se inicia com um breve histórico da trajetória da empresa, relacionando-a com a do setor e com a evolução das agências digitais no Brasil, descritas no capítulo anterior. Posteriormente, caracteriza-se o contexto atual da *New Media*, discorrendo a respeito de sua carteira de clientes, produtos oferecidos e estrutura organizacional. Ao final, os principais aprendizados sobre a empresa e as questões mais relevantes estão consolidados em uma análise.

5.1 Histórico

A *New Media* foi fundada em 1998, por três sócios que acompanharam a evolução da antiga rede BBS para a internet, e identificaram oportunidades em oferecer serviços de internet. Inicialmente a empresa era formada apenas pelos sócios e era mais voltada ao oferecimento de produtos de baixa complexidade técnica, como desenvolvimento de sites, executáveis com algum grau de interatividade e multimídia.

Traçando um paralelo com a evolução histórica do setor, apresentada no capítulo anterior, nota-se que a empresa surgiu aos poucos, a partir do interesse e do conhecimento dos sócios, adquiridos pela familiaridade com a internet. Serviços de baixo valor agregado eram oferecidos às empresas ao mesmo tempo que as grandes agências digitais atendiam aos clientes maiores. A *New Media* somente foi se fixar como uma agência digital, em completude, na 2^a fase do modelo apresentado, após o estouro da “Bolha da Internet”.

A história de sucesso começou quando os atuais sócios² desenvolveram um produto inovador. Tratava-se de um arquivo executável, feito com uso de tecnologia Flash, que comunicava uma mensagem relevante em alguns segundos, por meio de uma interface amigável, animações e música de fundo. Por ocupar pouca memória, podia ser distribuído por disquetes ou mesmo mandado via e-mail. A quantidade de interatividade contida em poucos kilobytes foi o grande diferencial, pois a transferência de arquivos na época era limitada devido às tecnologias presentes.

Em 2000, no contexto da “Bolha da Internet”, muitas empresas *online* se formaram vislumbrando grandes oportunidades na web. O número de concorrentes de mesmo porte aumentou muito no período, visando suprir a necessidade de publicidade digital das novas empresas virtuais. Após o estouro da “bolha”, muitos dos seus concorrentes faliram, juntamente com as empresas virtuais que contratavam os seus serviços. A *New Media* sobreviveu durante este período pelo seu perfil inovador e pelo fato de seus clientes serem “empresas físicas” e consolidadas no mercado. Muitas agências da época estavam alicerçadas em empresas “ponto-com” e tinham sua infra-estrutura baseada em preços especulativos, que muitas vezes não condiziam com o real valor do serviço prestado.

Os sócios da empresa sempre estudaram muito a respeito de novas tecnologias, informática, sistemas e programação. No começo da década, a maior parte de seu faturamento ainda provinha mais de serviços relacionados a Tecnologia da Informação do que propriamente a Criação, ao contrário das agências de publicidade usuais.

Após o desenvolvimento de outro produto inovador para uma construtora de imóveis, a empresa começou a crescer fortemente por indicação. É importante lembrar que, nesta época, a *New Media* ainda poderia ser considerada como uma agência produtora e não como uma agência criadora, conforme segmentação proposta pelo autor. Embora já houvesse campanhas inteiramente próprias, grande parte do seu faturamento vinha da implantação de idéias criadas por outras agências, na maioria de publicidade tradicional. É interessante verificar que algumas agências que eram clientes de seus serviços, hoje são concorrentes diretos.

Em 2004, uma importante conta de uma montadora de automóveis foi conquistada. Foi o primeiro cliente internacional da empresa, que despertou um olhar para as oportunidades fora do Brasil. Impulsionada por este grande comprador, o departamento de Criação saiu fortalecido e criou-se o departamento de Mídia, que pôs fim à lacuna existente na *New Media*.

² Atualmente a *New Media* possui dois sócios. O terceiro saiu da empresa poucos anos depois da fundação.

entre uma produtora e uma agência criadora. Algo interessante a ser ressaltado é que a empresa não contratou profissionais experientes, de mercado, para estas duas áreas. Os sócios preferiram que os funcionários se desenvolvessem juntamente com a área, dando a ela uma identidade própria. Quando questionados, respondem que esta política foi acertada, pois permitiu a diferenciação quanto às áreas de Mídia e Criação das agências tradicionais – de mídia de massa -, além de permitir o desenvolvimento de soluções mais inteligentes e originais do que as comumente observadas no restante do mercado.

Em 2006 foi o ano em que a maior parte dos relacionamentos com os principais clientes atuais começara. A partir daí, a competitividade no setor começou a se acirrar, com a chegada de grandes agências digitais do exterior e com o desenvolvimento de áreas digitais, ou mesmo criação de novas agências, por parte dos grandes grupos publicitários, anteriormente focados em mídias de massa, conforme apresentado no capítulo anterior.

A *New Media* continua com boas taxas de crescimento atualmente, tanto em número de funcionários quanto em faturamento. Embora este cenário pareça favorável, é consenso entre os sócios de que se a empresa não repensar sua estratégia e começar a se preparar desde já para o futuro, seu crescimento – ou até mesmo sua sobrevivência – pode estar ameaçado daqui a dois anos.

5.2 Caracterização da empresa

A *New Media*, atualmente, está entre as maiores agências digitais brasileiras, com cerca de oitenta funcionários.

Seu principal diferencial consiste em criar campanhas publicitárias personalizadas, atingindo diversos segmentos-alvo de consumidores, de forma criativa e original. A combinação de diversos meios distintos, ainda que dentro da internet, para atingir cada grupo de consumidores almejado por seus clientes permite que a agência tenha um posicionamento singular no setor.

Sua característica inovadora, principalmente nos primeiros anos de existência, aliado aos preços praticados, considerados abaixo da média pelos clientes de publicidade digital,

permitiram que a agência crescesse com vigor nos últimos anos. A evolução do faturamento da *New Media* pode ser vista no gráfico abaixo³.

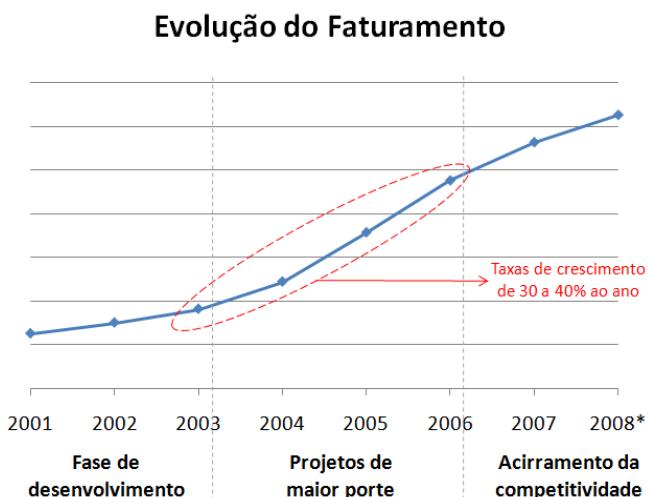


Gráfico 7 – Evolução do faturamento da *New Media*
Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, sua metodologia de gestão de projetos, baseada nas melhores práticas do PMBOK® – *Project Management Body of Knowledge*, aliada a sistemas internos eficientes permitem que as campanhas publicitárias sejam realizadas de forma estruturada e de acordo com os prazos pré-estabelecidos. A experiência adquirida em Tecnologia da Informação possibilita que bons relatórios e análises robustas sejam gerados para os clientes ao final dos trabalhos, informando os resultados de maneira detalhada. O tráfego dos internautas são mapeados e conhecimentos sobre estes possíveis consumidores - e seus hábitos de navegação - são adquiridos.

Atualmente, a maior parte do faturamento da *New Media* vem de poucas grandes contas. Cerca de oitenta por cento de sua receita é proveniente de grandes clientes, que são fiéis e sempre realizam trabalhos com a agência. Os outros vinte por cento restantes são compostos por empresas menores ou por aquelas que demandam serviços pontuais, muitas vezes requisitando a veiculação de apenas alguns materiais na *web*, sem necessitar de campanhas publicitárias completas e integradas.

Pensando em abrangência, a *New Media* conquistou seus primeiros clientes fora do Brasil recentemente, cerca de um ano atrás. Atualmente, vinte por cento do faturamento provêm de grandes empresas estrangeiras, enquanto oitenta por cento ainda advém de empresas nacionais.

³ Os valores foram omitidos por questões de confidencialidade.

O maior cliente da agência atualmente é uma grande fabricante de eletro-eletrônicos. Considerando que as receitas provenientes de empresas estrangeiras são compostas por grandes contas e que todas as menores receitas são provenientes de empresas nacionais, pode-se concluir que o faturamento da *New Media* possui a distribuição similar à apresentada no gráfico 8. Alguns clientes, omitidos por questões de confidencialidade, são apontados dentro de cada classificação, de modo a ilustrar cada um dos grupos.

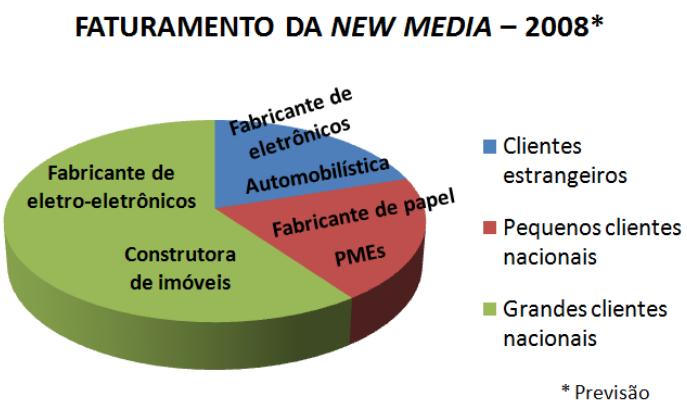


Gráfico 8 – Distribuição do faturamento atual da *New Media*
Fonte: Elaborado pelo autor

Embora muitos dos clientes adquiridos recentemente provenham de sua principal concorrente, a *New Media* ainda considera que sua estratégia de marketing é fraca. A agência desenvolveu-se ao longo dos anos basicamente por indicações de outros clientes e por participar de negociações de serviços em empresas grandes, competindo com outras agências nacionais.

O maior desafio hoje é conquistar grandes contas globais. No longo prazo, deseja-se oferecer um portfólio mais completo de produtos e serviços, de modo a suprir as necessidades destas grandes empresas, obtendo fidelização.

Produtos

A *New Media*, assim como as demais agências do setor, trabalha com produtos sob encomenda, desenvolvidos de acordo com a necessidade de cada um dos seus clientes. Embora possa ofertar alguns de seus serviços de forma isolada, geralmente são vendidas campanhas publicitárias inteiras, que envolvem um mix de serviços, que em conjunto, contribuem para um resultado efetivo, que gera valor para o cliente. Assim, não se nota

grandes diferenças dos itens oferecidos pela *New Media* em relação aos itens oferecidos pelas demais agências, explicitados no capítulo 4.

Entretanto, podem ser identificados alguns diferenciais nas campanhas desenvolvidas pela *New Media*, no que se refere a nível de serviço. A sua estratégia de publicidade é única, sendo considerada bem sofisticada. Trabalham-se com diversos pequenos nichos de mercado simultaneamente, de modo a atingir várias pessoas ao mesmo tempo respeitando as características específicas de cada grupo. Deste modo, cada um dos públicos-alvo recebe uma comunicação distinta dos demais, e as recebem por diferentes canais também. Mix de serviços são utilizados de uma forma particular para cada um dos nichos da empresa contratante, exigindo uma boa gestão das informações registradas.

A agência tem uma grande competência na análise de dados de projeto e acompanhamento dos resultados. Ela investe muito em indicadores e sistemas de medição, de modo que o cliente possa saber, durante qualquer etapa da campanha, exatamente o que está ocorrendo. Relatórios são gerados indicando as freqüências de acesso e os caminhos trilhados na internet por cada pessoa que compõe os públicos-alvo da campanha. Este acompanhamento estruturado torna-se fundamental pela abordagem utilizada na empresa; de ataque a diversos nichos simultaneamente. A *New Media* ainda possui experiência em conseguir com que os diferentes sistemas e plataformas de tecnologia da web “conversem” entre si, inclusive entre portais distintos presentes na rede.

Estima-se que, atualmente, sessenta por cento do faturamento seja proveniente de produtos relacionados à área de Criação, ou seja, peças desenvolvidas pela empresa. Os outros quarenta por cento seriam ligados a produtos com forte relação com sistemas ou Tecnologia da Informação. É importante ressaltar que no início da agência esta relação era inversa, pois a *New Media* era muito mais uma produtora do que uma agência criadora em publicidade digital.

5.3 Estrutura interna

A *New Media* possui cerca de oitenta funcionários atualmente, com planos para ampliar este número para cem durante o ano de 2009. Sua estrutura organizacional apresenta poucos níveis hierárquicos, de modo a flexibilizar os projetos e dar certa dinamicidade a eles.

A agência pode ser dividida em dois grandes blocos: Direção comercial e Direção de criação. Cada bloco fica em um andar da empresa, sendo liderados pelos sócios. Cada um deles coordena um grande bloco diferente, tendo relação direta com os gerentes de cada uma das áreas, que são apresentadas a seguir. Na figura 17 pode-se ter uma visão geral das áreas da empresa.

Compõem o bloco de Direção comercial as seguintes áreas:

- Comercial: tem a função de buscar somente clientes novos, fazendo prospecção futura de novas contas e projetos.
- Planejamento: dialoga com a área de Gerência de projetos. A área enxerga o plano como um todo, ao longo do tempo, e realiza pesquisas de mercado para entender o setor. Cabe a esta área separar as alternativas viáveis das que não são.
- Atendimento: relaciona-se com os atuais clientes, atendendo-os e identificando suas necessidades. Para os clientes existentes, também faz a tarefa de uma área comercial, renovando contratos e propondo novas campanhas.
- Mídia: estuda quais mídias devem compor determinada campanha, identificando oportunidades de preço e meios de veiculação que otimizam o orçamento disponível e o resultado de exposição da marca esperado.

Compõem o bloco de Direção de criação, as seguintes áreas:

- Gerência de Projetos: responsável por acompanhar os projetos depois de iniciados, utilizando as melhores práticas sugeridas pelo PMBOK®. Ainda tem a função de monitorar as atividades de funcionários e fornecedores, de modo a garantir que cada etapa do projeto seja cumprida no tempo correto.
- Criação: área responsável por criar as idéias principais da campanha e os desenhos preliminares das peças publicitárias.
- Produção: área de execução, que efetivamente produz as peças vislumbradas pela área de Criação.
- Tecnologia: área que detém conhecimento em Tecnologia da Informação (TI), responsável por integrar os sistemas. Possibilitam que os bancos de dados funcionem e que os portais dos sites da internet se comuniquem com as interfaces desenvolvidas pela agência.

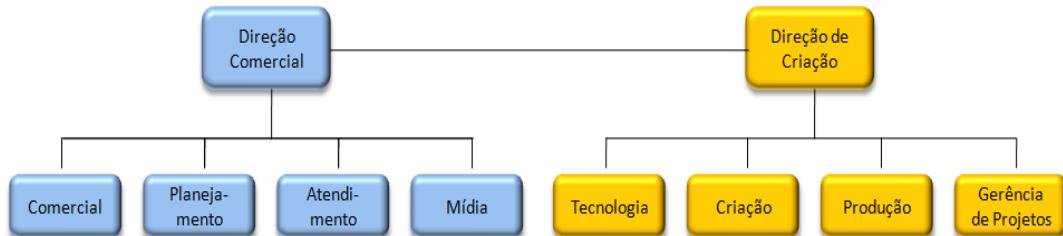


Figura 17 – Organograma simplificado da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Cada uma das áreas descritas acima possui uma pequena hierarquia própria, com gerentes e alguns funcionários. O gerente de projetos tem uma função paralela a dos gerentes de cada área, pois coordena os demais funcionários horizontalmente na estrutura. Assim, cada funcionário possui um gerente de área e outro do projeto na qual participa.

Reuniões semanais são realizadas entre os sócios-diretores e os gerentes de cada área, com o caráter de solucionar eventuais questões que surgem durante a semana e de alinhar os próximos passos a serem seguidos em cada projeto.

5.4 Análise consolidada

Após o entendimento do funcionamento da organização e do seu contexto atual, destacam-se alguns pontos relevantes da análise. A gestão do negócio, realizada pelos dois sócios, é muito baseada nas observações internas da empresa e nos dados internos. É natural a ocorrência deste procedimento nas agências digitais nacionais, até mesmo pela carência do setor em dados, informações e pesquisas. Entretanto, a tomada de decisão não pode se restringir apenas ao contexto interno. A ampliação da rede de contatos no setor, incluindo as agências de mídia de massa que já estão oferecendo produtos *online*, poderia facilitar a coleta de informações relevantes e pontos de vista distintos, dando suporte aos eventuais redirecionamentos que a *New Media* precise. Neste sentido, a participação na APADI (Associação Paulista das Agências Digitais) contribuiria para esta finalidade, além de ser uma excelente oportunidade para promover a agência e defender, em conjunto com as empresas associadas, os interesses do setor.

A captação de clientes também é um desafio para a empresa, principalmente se as ameaças que atingem o setor se agravarem ainda mais. Até hoje, a maior parte de seus clientes

foi proveniente de indicações, resultantes de boas campanhas realizadas no passado. Nos últimos anos, a *New Media* começou a participar de negociações com mais intensidade, concorrendo com outras agências. Esta iniciativa gerou resultados para a ampliação da carteira de clientes, mas ainda assim pode-se dizer que a parte comercial é fraca. A agência digital também não possui um setor de marketing, responsável por entender melhor o mercado, relacionar-se com os clientes atuais – e também os potenciais – e divulgar seus novos produtos e casos de sucesso.

As competências essenciais da *New Media*, segundo a definição de Prahalad & Hamel (1990), ainda estão muito centradas na parte de tecnologia da agência. Isto é devido em grande parte pelo seu histórico, pois foi o domínio na criação de *websites* e no desenvolvimento de sistemas que garantiu o sucesso da empresa nos primeiros anos. Posteriormente, com a introdução de áreas de atendimento e criação, a agência diversificou seu portfólio, operando com serviços de maior valor agregado. Todavia, seus diferenciais ainda estão muito centrados em segmentação de públicos-alvo e monitoramento de campanhas, na qual o uso de sistemas de informação ainda é muito intenso.

Como pode ser observado na figura 18, a Tecnologia da Informação tem papel estratégico para a agência (NOLAN & MCFARLAN, 2005), pois é o desenvolvimento de campanhas na internet, com uso da TI, que garantem a sustentabilidade do negócio. Isto sempre será verdade para o setor de agências digitais, pois dependerão de novas aplicações e inovações tecnológicas para se manterem atraente perante as indústrias anunciantes. Quanto ao alinhamento estratégico (HENDERSON & VENKATRAMAN, 1993), a *New Media* é um caso típico de potencial competitivo, pois a experiência em tecnologia possibilitou a ampliação do escopo do negócio, agregando valor para a empresa. Adicionalmente, nota-se que por muito tempo o papel dos sócios foi de identificar novas oportunidades e vislumbrar novos negócios, guardando muita relação com os casos clássicos desta perspectiva.



Figura 18 – Grid e alinhamento estratégico da *New Media* em relação à TI

Fonte: Elaborado pelo autor

A diminuição das inovações na empresa é uma questão preocupante do ponto de vista dos diferenciais competitivos. No seu estágio inicial, a *New Media* cresceu por desenvolver produtos inovadores, que continham algum incremento em tecnologia ou em interatividade. Entretanto, as inovações foram diminuindo, notadamente pelo envolvimento cada vez maior dos sócios com o cotidiano da empresa e com as tarefas mais operacionais. A empresa se desenvolveu muito rapidamente, necessitando de maior grau de supervisão. Markides (1999) aborda que a diminuição das inovações é recorrente em empresas, pois com o passar do tempo os diferenciais que alavancaram vantagens competitivas tornam-se requisitos, devido a imitação por outros competidores da indústria.

As questões mais relevantes para a *New Media* estão sintetizadas em uma análise de SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), apresentada a seguir.

PONTOS FORTES (S)	OPORTUNIDADES (O)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>New Media</i> está entre as maiores agências digitais do país • Conhecimento aprofundado de mídia digital <ul style="list-style-type: none"> – Tecnologia, criação, produção • Competências em segmentação de mercado e monitoramento de campanhas • Histórico e infra-estrutura significativos • Projetos e contas relevantes em carteira • Cultura de crescimento gradual superando desafios <ul style="list-style-type: none"> – Flexibilidade – Equipe motivada • Não possui nenhum endividamento • Acostumados a operar com margens relativamente baixas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atender clientes europeus (agência já possui cliente na Holanda). Há boa relação entre custo e benefício. • Crescimento contínuo do mercado de Internet • Agências <i>offline</i> despertam atenção do mercado para a Internet, divulgando essa necessidade • Parceiros potenciais podem ter interesse em interagir com a <i>New Media</i> • Financiamentos disponibilizados pelo Governo (para software, internet, etc) estão disponíveis • Orçamentos gastos pelas empresas em internet estão em crescimento • Participação na APADI (Associação Paulista de Agências Digitais)
PONTOS FRACOS (W)	AMEAÇAS (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos limitados para avançar em diversas frentes • Grande parte do faturamento atual depende de poucas grandes contas • Rede de relacionamento limitada no exterior e entre diretores e presidentes no Brasil • Equipe no limite da capacidade • Processos e práticas adaptadas a um tamanho menor de empresa • Posicionamento pouco claro para colaboradores • Diminuição das inovações que garantiram o crescimento no passado 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversos entrantes no setor de publicidade digital • Complexidade e incertezas do cenário competitivo (concorrentes são diversificados, com vantagens competitivas diferentes) • Imprevisibilidade futura em relação às necessidades dos compradores • Status elevado dos grandes grupos publicitários. Algumas negociações são perdidas pela força da marca • A Internet tem histórico de baixas margens • Necessidade de redirecionamento para se manter entre as maiores agências digitais do país

Figura 19 – Análise SWOT para a *New Media*

Fonte: Elaborado pelo autor

6 PROPOSIÇÃO DE ALTERNATIVAS

Segundo a metodologia adotada do processo decisório dialogado (BODILY & ALLEN, 1999), após diagnóstico do cenário atual e entendimento dos principais desafios para a *New Media*, deve-se gerar alternativas para que posteriormente sejam escolhidas as mais coerentes com o estágio atual da empresa ou as que apresentarem maior potencial.

Da análise do setor e do contexto interno da empresa foram identificadas questões relevantes, como oportunidades de mercado e os principais diferenciais e competências da agência. A partir destes elementos as alternativas foram propostas.

A premissa básica neste capítulo é que as alternativas sejam estratégicas, ou seja, que impactem toda a empresa e que gerem valor para os sócios e para os clientes (FRÉRY, 2006), embora os benefícios possam não ser tão aparentes no curto prazo. Esta definição pode ser observada na figura abaixo.



Figura 20 – Níveis distintos de atuação

Fonte: Elaborado pelo autor

Validados os aprendizados e as principais questões referentes à publicidade digital e à empresa, geraram-se as alternativas, que abrangem as possíveis fontes de diferenciação identificadas durante a fase de diagnóstico (BODILY & ALLEN, 1999).

6.1 Fortalecimento comercial

Analisando a situação atual da *New Media*, diagnosticou-se que grande parte de seu faturamento está concentrado em poucos clientes e, destes, a maioria tomou conhecimento da empresa por indicação. Evidenciou-se que a área comercial não é um dos pontos fortes da agência, podendo comprometer a sustentabilidade financeira no longo prazo, caso não consiga renovar a base de clientes frente a uma diminuição da demanda por serviços digitais.

Neste contexto, o fortalecimento da área comercial surge como uma alternativa interessante para diversificação da receita e diminuição da dependência de alguns poucos clientes. Atualmente, esta área conta apenas com a participação de um dos sócios e um assistente. Logo, seria necessário contratar mais pessoas para compor a equipe comercial, além de criar uma nova área, ainda que pequena, para realizar o marketing da *New Media*.

A área de marketing seria responsável pelo entendimento do mercado, auxiliando a equipe comercial na identificação de potenciais clientes. Teria a função de comunicar para empresas e para a imprensa o lançamento de novos produtos e casos de sucesso, na qual a agência tenha se destacado. Além disso, manteria registros relevantes sobre os clientes da *New Media*, abordando-os ocasionalmente com algum *folder*, brinde ou material publicitário, aproveitando as próprias competências existentes internamente.

Como a publicidade digital é, ainda, um setor emergente, muitas empresas estão consumindo serviços desta natureza pela primeira vez (PORTER, 1991). Assim, um enfoque possível para a equipe comercial é prospectar clientes que ainda não compraram uma campanha interativa, de forma a gerar experimentação do produto. A grande vantagem seria obter novos compradores sem que fosse necessário disputá-los com outras agências que já realizavam o atendimento anteriormente.

De qualquer modo, o enfoque na prospecção deveria ser principalmente em empresas que poderiam originar grandes contas, ou seja, devem ter elevado aporte financeiro e possibilidade de construir um relacionamento de médio ou longo prazo. Alguns simples indicadores poderiam ser estabelecidos para que estes requisitos fossem respeitados. Esta medida minimizaria os esforços da equipe, que estaria direcionada a abordar apenas clientes em potencial, ao mesmo tempo que geraria maior resultado financeiro.

Uma opção que deveria ser pensada, caso a alternativa fosse adotada, é a “compra” de alguns clientes. Isto significa que, por determinado período, alguns clientes-chave teriam um grande desconto em suas campanhas digitais, como se fosse uma espécie de subsídio dado

pela própria *New Media*. Esta forma de atuação é estratégica se for considerado o fato de que algumas empresas podem aprovar o serviço e decidir por continuar com a campanha, aumentando gradativamente suas verbas de marketing destinadas à publicidade *online*. Além disso, os clientes-chave poderiam atrair outras empresas de seus setores para a agência, por estas considerarem alto o custo de oportunidade de não estarem presentes na internet.

A ampliação da carteira de clientes pode gerar uma vantagem competitiva no longo prazo, pois pode dar sustentação financeira à agência digital em períodos futuros, nos quais pode haver acirramento da rivalidade do setor, com a entrada de competidores ainda maiores que os entrantes atuais.

A seguir, os principais benefícios da alternativa, e riscos na sua adoção, estão elencados:

BENEFÍCIOS	RISCOS
Diminuição da dependência financeira de alguns poucos clientes.	Atendimento ruim aos clientes por estar com recursos produtivos no limite.
Aprendizado sobre diversos setores e constante atualização a respeito do mercado.	Descaracterização da empresa, por tentar abranger serviços que estão fora de sua competência.
Possibilidade de criação de novos e duradouros relacionamentos.	Grandes abatimentos ou subsídios oferecidos podem gerar conflitos com antigos clientes.
Implementação da alternativa é relativamente simples (fácil e rápida).	O enfoque dos sócios na área comercial pode desviá-los de oportunidades promissoras.
Pouca alteração da estrutura organizacional.	Aumento de custo fixo pode impactar resultado operacional em períodos de baixa.

Tabela 9 – Benefícios e riscos do fortalecimento comercial

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 Internacionalização

Com o acirramento da rivalidade no contexto nacional, a tendência é que muitas agências digitais brasileiras se retraiam, procurando defender o mercado já conquistado no país. Entretanto, há alternativas mais ofensivas, que sugerem justamente ampliar a abrangência e o escopo de atuação, aumentando as chances de sucesso e de captação de receita. Sob esta ótica, a internacionalização poderia ser uma forma de criar uma estratégia de

oceano azul (KIM & MAUBORGNE, 2004), pois permitiria a atuação da *New Media* em países com menor grau de rivalidade, ao mesmo tempo em que seus tradicionais competidores disputariam fatias cada vez menores do mercado nacional.

A alternativa de internacionalização pode gerar alguns benefícios muito claros. O primeiro seria a geração de caixa, por adquirir mais clientes de novos mercados. O segundo seria trazer aprendizados do exterior, que poderiam gerar novas idéias para o mercado interno e até mesmo produtos e campanhas inovadoras. O fortalecimento da marca é outro aspecto que pode auxiliar na operação nacional, já que muitas empresas têm a percepção de que agências que operam fora do Brasil são melhores do que as nacionais.

Considerando que a *New Media* apresenta um grande risco atualmente, por ter sua receita concentrada em poucas contas, a internacionalização viria em bom momento, pois expandiria seu escopo e ampliaria sua carteira de clientes, diminuindo o poder de barganha dos compradores (PORTER, 2008) em relação à agência.

Por outro lado, a internacionalização traria maior complexidade na operação e na coordenação dos projetos, pois se teria a mesma infra-estrutura – a princípio – para pensar em campanhas digitais com comunicação totalmente diferentes, já que o aspecto cultural é muito importante em propagandas de sucesso. A contratação de mais funcionários, tanto para trabalharem no Brasil quanto no exterior, seria necessária. Outro elemento relevante é a necessidade de pensar em duas estratégias distintas após a adoção da alternativa. O posicionamento da agência em outro país não necessariamente precisa ser o mesmo que em seu país de origem.

A Gringo é uma agência digital brasileira, de médio porte, que adotou um modelo de internacionalização que, até agora, mostrou ser bem sucedido. Atua como produtora – segundo classificação sugerida no capítulo 4 –, fornecendo serviços mais operacionais para agências do exterior. O desenvolvimento de seus produtos a baixo custo perante o mercado europeu – a mão-de-obra no Brasil é mais barata – possibilitou seu crescimento nos últimos anos.

Em adicional, cabe ressaltar que esta alternativa contém em si mais de uma possibilidade. Atuar na Europa é uma delas, pois comprehende um mercado atrativo por pagar muito bem pelos serviços – taxa de câmbio tem forte impacto na precificação. Além disso, a *New Media* conquistou recentemente uma grande conta na Holanda, podendo ser uma porta de entrada para este mercado. Outra possibilidade que parece ser razoável é atuação na América Latina, pela proximidade geográfica e pela rivalidade ainda não estar em estágios tão avançados. O número de internautas nos países pertencentes ao Mercosul, excluindo o Brasil,

pode ainda não ser interessante para grandes agências e grupos publicitários, mas já incrementaria muito o faturamento da *New Media*.

Abaixo seguem os principais benefícios e riscos de adotar a alternativa.

BENEFÍCIOS	RISCOS
Expansão da carteira de clientes, diminuindo a dependência dos compradores atuais.	Dificuldade em gerenciar estrutura interna, comprometendo atuação nacional.
Aumento expressivo das receitas e aumento das margens de contribuição (por efeito dos ganhos de câmbio).	Desenvolver campanhas digitais que não respeitem as particularidades, as formas de comunicação e a cultura do país.
Possibilidade de vender campanhas mais completas, de maior valor agregado.	Dificuldade na captação de clientes, por preconceito quanto à qualidade dos serviços de uma agência brasileira.
Ampliação da rede de contatos e aprendizado sobre outros mercados e consumidores finais.	Retaliação esperada das agências atuantes no mercado no qual se deseja entrar.
Antecipar-se às novas tendências e trazer novas idéias – e eventualmente produtos – para o mercado nacional.	Erodir o negócio, pela divisão dos recursos – humano e financeiro – da agência em dois mercados.
Fortalecimento de marca.	Barreiras legais e tributárias.

Tabela 10 – Benefícios e riscos da internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor

6.3 Especialização setorial

Se a rivalidade no setor aumentar a ponto de comprometer a sobrevivência de muitas agências digitais nacionais, uma alternativa para se defender dos movimentos competitivos ofensivos das grandes agências é entender muito bem um setor específico, para aumentar a probabilidade de garantir ao menos aquela base de clientes.

Entendendo muito bem as necessidades e os consumidores de determinado setor, é possível ofertar campanhas publicitárias mais completas, que teriam maior chance de sucesso e atenderiam melhor as expectativas dos clientes. A adoção da alternativa implicaria em uma mudança de estratégia competitiva genérica (PORTER, 1991), como se pode observar a seguir.



Figura 21 – Especialização como alternativa
Fonte: Elaborado pelo autor

Para se especializar setorialmente, a *New Media* provavelmente teria que alocar alguns funcionários para pesquisa do setor e relacionamento com o mercado, ou contratar pessoas com experiência no ramo. A participação em associações e em eventos do setor poderia ser necessário para ampliação da rede de contatos, difundindo os casos de sucesso e divulgando as novas soluções em campanhas pela internet.

Isto também não significa que se deveria abandonar as demais atividades da agência, oferecidas para os atuais clientes, nem declinar a elaboração de campanhas requisitadas por eventuais clientes que não sejam do setor de especialização. A idéia seria enfocar setorialmente para criar maior envolvimento com um grupo de clientes, aumentando a chance de sobrevivência.

A agência Eugênio, apesar de atender empresas de segmentos variados, apresentava uma especialização no setor de construção civil, oferecendo serviços para uma grande parcela das empresas deste segmento. Já houve também agências especializadas no ramo hospitalar e de exames laboratoriais, por entenderem substancialmente a respeito de normas e legislações do setor.

Caso esta alternativa fosse adotada, a *New Media* deveria refletir com muita atenção quais seriam os setores que poderiam ser enfocados. O gráfico apresentado abaixo, elaborado pelo autor, poderia auxiliar nesta análise. Nele são apresentados os maiores setores da economia nacional da atualidade, segundo a revista Exame (2008), e qual é o montante total investido em publicidade por eles, seja mídia *online ou offline*, de acordo com pesquisa do IBOPE Monitor (2008). Considerando que as mídias digitais competem com as mídias de massa, já que a verba das empresas destinada para o marketing é única, o investimento

publicitário total é uma dimensão que faz sentido, pois se poderia conseguir que os orçamentos destinados para as mídias tradicionais fossem transferidos para a internet.

INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO DOS MAIORES SETORES BRASILEIROS - 2007

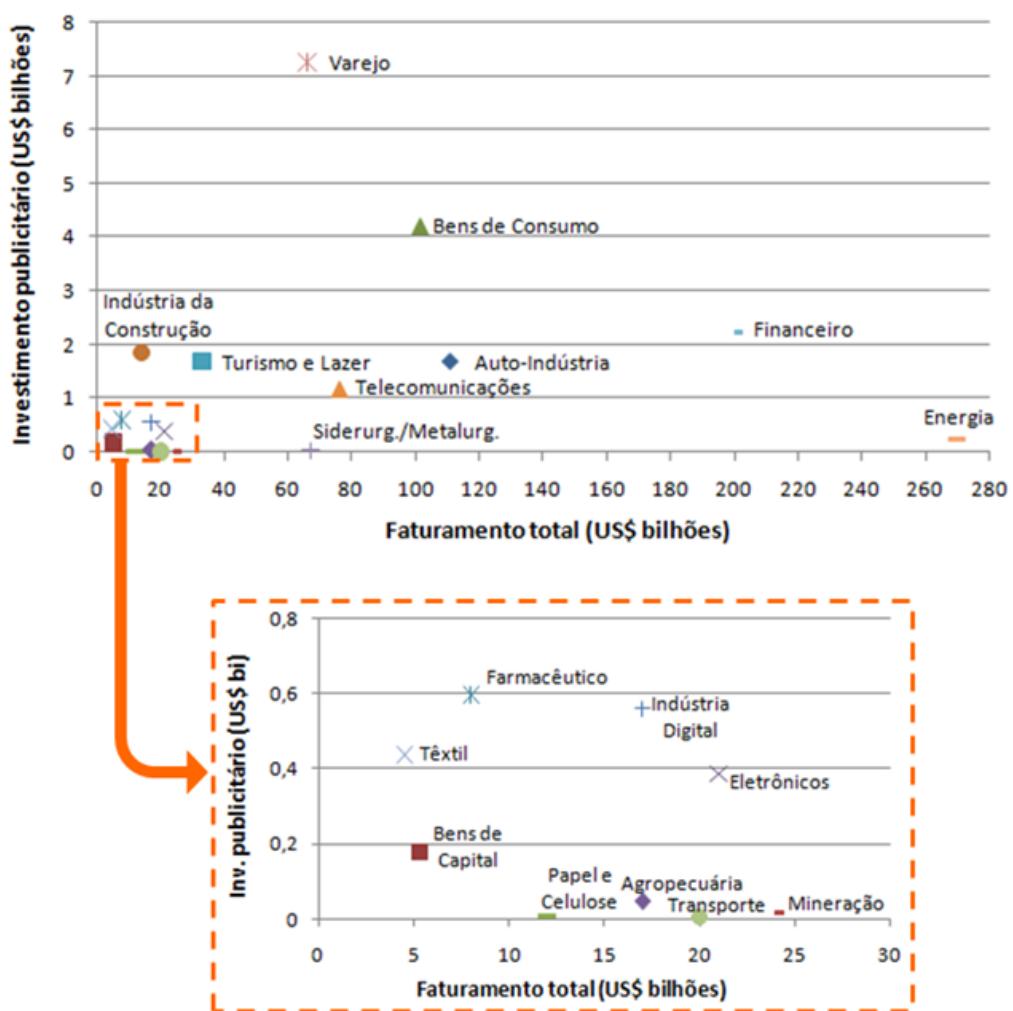


Gráfico 9 – Investimento publicitário dos maiores setores brasileiros
Fonte: Elaborado pelo autor

Somente pelo gráfico já é possível notar que há algumas opções disponíveis para a especialização. Pode-se enfocar em setores que já investem muito em publicidade atualmente ou em outros que são grandes promessas, por movimentarem altas somas.

A seguir elencam-se os principais benefícios e riscos de se especializar setorialmente.

BENEFÍCIOS	RISCOS
Diferenciar-se da concorrência em um nicho específico de mercado.	Má escolha do setor de especialização.
Aumento de contatos e grande relacionamento com determinado setor.	Depender exclusivamente de um setor específico.
Simplificação de operações internas, como atendimento e planejamento.	Mesmo que a agência desenvolva excelentes serviços, seu faturamento pode oscilar em conjunto com o setor de especialização. Dificuldade em adquirir novos clientes.
Aumenta a chance de manter clientes importantes, caso a rivalidade do setor agrave intensamente.	Risco de se tornar desatualizado a respeito do setor ou ter poucos “contatos-chave”. Empresas do setor podem pedir exclusividade, devido a confidencialidade das informações. O atendimento generalizado poderia gerar desconfiança e até mesmo perda de clientes.

Tabela 11 – Benefícios e riscos da especialização setorial

Fonte: Elaborado pelo autor

A adoção desta alternativa é arriscada, pela grande dependência do setor de especialização. Ainda há muitas críticas, pois se acredita que uma agência deve estar apta a atender qualquer indústria, já que suas competências (PRAHALAD & HAMEL, 1990) devem estar centradas no desenvolvimento de campanhas criativas e não no conhecimento a respeito do setor.

Assim, há uma variação desta alternativa que é enfocar em clientes de médio e pequeno porte, independentemente da indústria. Apesar de ser algo distante do que a *New Media* deseja atualmente, pode ser algo necessário se as grandes empresas forem atendidas somente pelos grandes grupos publicitários futuramente. Muitos dos especialistas entrevistados acreditam na hipótese de que restarão, para as agências digitais nacionais, somente os clientes que as grandes agências não têm interesse em atender.

A operação neste modelo seria distinta da atual, pois a rotatividade de clientes e o número de campanhas desenvolvidas simultaneamente seria muito maior, ainda que fossem mais simples. Isto acarretaria privilegiar o ganho de escala de produção em detrimento do relacionamento de longo prazo com os clientes, pois as contas seriam bem menores e os índices de recompra baixos.

6.4 Agência completa

A grande ameaça por parte dos grupos publicitários, que normalmente possuem suas competências centradas no mundo *offline*, advém da possibilidade de se tornarem agências completas, que atenderiam os clientes totalmente, sem precisar requisitar os serviços de outras agências digitais, por exemplo. Entre as vantagens deste modelo estaria a possibilidade de oferecer ao cliente um serviço unificado, que simplificaria sua operação e provavelmente custaria menos do que se as campanhas *online* e *offline* fossem compradas separadamente. Em adicional, a campanha publicitária teria um alinhamento único, garantido a homogeneidade da comunicação.

Conforme abordado no final do capítulo 4, já existe o movimento inverso por parte das agências digitais, ainda que tímido, de integrar uma gama maior de serviços em seu portfólio atual, diminuindo a dependência das mídias puramente de internet e ampliando seu escopo de atuação. Assim, esta também poderia ser uma alternativa para a *New Media*, caso estivesse disposta a arcar com os altos investimentos iniciais e a obter retorno sobre este investimento somente no longo prazo.

Não se espera que a agência desenvolva todas as competências necessárias para atuar no mundo das mídias tradicionais em alguns meses, e nem que a *New Media* tenha toda a campanha publicitária sendo desenvolvida internamente. Ao contrário, ela deveria saber exatamente quais áreas desejaría ter sob seu comando e que partes da operação iria subcontratar.

Nos últimos dois anos, a agência já tem integrado algumas funções que não pertecem ao universo da publicidade digital. São atividades simples, como produção de folhetos ou contratação de outras agências para realização de ações de marketing em pontos de venda. Este oferecimento de serviços adicionais ocorreu de forma lenta e gradual, com pouco planejamento, normalmente com a finalidade de atender a um pedido incremental de alguns de seus clientes.

Logo, a adoção desta alternativa formalizaria o processo de absorver novas competências e de ampliar o portfólio de produtos, estabelecendo metas e prazos para que as novas atividades fossem incorporadas. Um ponto de partida seria começar a entender quais são os outros serviços de publicidade demandados pelos atuais clientes e o que eles eventualmente gostariam de contratar, mas ainda não o fizeram.

Uma grande vantagem desta alternativa, se bem sucedida, é o aumento substancial dos lucros, já que as margens de contribuição de publicidade *offline* são muito maiores do que as digitais. Em contrapartida, seria necessário gerenciar muito bem os recursos disponíveis, para que a empresa não se descaracterizasse e acabasse por realizar diversos serviços, mas nenhum com um nível adequado de desempenho.

Um segundo desafio seria, do ponto de vista organizacional, administrar os possíveis conflitos internos. Estes poderiam ocorrer pela diminuição de poder de algumas áreas antigas, devido a criação de novas áreas e indefinição momentânea de quais seriam as funções mais “nobres”, que trariam maior resultado para a empresa. Adicionalmente, ter-se-ia a inclusão de novos líderes na organização, responsáveis por pensar nas campanhas publicitárias de forma sistêmica, integrando os diversos meios de comunicação para obter uma campanha efetiva e completa.

Há ainda variações possíveis no modelo de construção de uma agência completa. Uma opção seria criar uma nova marca, de modo a evitar a descaracterização do modelo de negócio praticado atualmente pela *New Media*. Em última análise as duas agências até poderiam conviver no mesmo espaço físico, colaborando entre si e dividindo os custos fixos.

Transformar-se em uma agência completa é uma estratégia agressiva e desafiadora. Entretanto, no longo prazo, pode ser uma alternativa inevitável para aqueles que acreditam que as agências interativas podem vir a dominar grandes fatias do mercado publicitário, devido a evolução tecnológica dos meios de comunicação e a convergência digital. Se a idéia é se antecipar frente às agências tradicionais, as digitais deveriam dominar as novas tecnologias muito antes, ao mesmo tempo em que desenvolvem novos *expertises* e começam a pensar de forma mais integrada em uma campanha publicitária.

O quadro abaixo sintetiza os principais benefícios e riscos em adotar a estratégia de agência completa.

BENEFÍCIOS	RISCOS
Aumento da base de clientes.	Incerteza de sucesso na implementação, pois requer competências e rede de contatos.
Diminuição da dependência dos clientes atuais e das mídias digitais.	Investimentos adicionais podem ser necessários durante a implementação e retorno financeiro pode demorar mais do que o esperado.
Grande incremento de faturamento, operando com maiores margens de contribuição.	Aumento de dependência da agência em relação a fornecedores.

BENEFÍCIOS	RISCOS
Se bem sucedido, o modelo de negócio se sustenta por muito tempo.	Oferecimento de muitos serviços com níveis inadequados de qualidade.
Ganho de competências internas e maior flexibilidade para formatação de campanhas para os clientes.	Descaracterização da marca, afetando a base atual de clientes. Falta de tradição em mídia <i>offline</i> pode retardar a conquista de novos clientes.
Ter sua origem no mundo digital pode ser fonte de diferenciais, construindo uma agência única.	Grande alteração da infra-estrutura organizacional pode gerar conflitos internos e lentidão das operações no curto prazo. Alta probabilidade de retaliação por parte de grandes grupos publicitários.

Tabela 12 – Benefícios e riscos de se tornar uma agência completa

Fonte: Elaborado pelo autor

6.5 Construção de parcerias

Outra forma de se defender da entrada das grandes agências no setor brasileiro seria, ao invés de tentar uma forma de competir com elas, aliar-se com alguma grande agência sob a forma de parceria, diminuindo os riscos de movimentos competitivos ofensivos e alavancando o potencial do negócio.

Parcerias devem ser pensadas e muito bem refletidas, pois o parceiro pode causar problemas que erodem o negócio ou se desalinhlar das suas diretrizes estratégicas. Entretanto, alianças de sucesso podem trazer novos negócios para ambas as partes.

A idéia principal que está por trás desta alternativa é a geração de caixa para a *New Media*, que minimizaria o problema de sua não tão alta competência comercial, absorvendo novos clientes. Ao mesmo tempo, ter-se-ia uma grande agência ao seu lado, garantindo que esta pelo menos não a atacaria, além de absorver impactos da turbulência do setor.

Competências adicionais também poderiam ser desenvolvidas. Haveria compartilhamento de novas informações, inovações, tecnologia, metodologias de trabalho e melhores práticas. Outra vantagem existente seria um melhor entendimento adquirido do mercado no exterior, que poderia ser interessante para gerar novos negócios futuramente, principalmente se adotada a estratégia de internacionalização.

Segundo Seloti Jr. (2008), há diversas modalidades de parcerias e alianças possíveis. Das abordadas por ele cabe citar as que parecem ter mais aderência à situação atual da empresa, adaptadas para o caso da *New Media*.

- a. Intercâmbio de negócios: as duas agências continuariam independentes, atendendo seus próprios clientes. Acordo fundamental seria estabelecer que a *New Media* lidaria apenas com a publicidade digital, enquanto sua parceira somente com a *offline*. Assim, ambas terceirizariam o serviço para a outra, quando este envolvesse a competência não encontrada internamente.
- b. Subordinação: a agência participaria de um grupo publicitário, recebendo os serviços que guardam mais relação com suas competências. Neste sentido, a *New Media* atuaria com uma produtora, fornecendo insumo para a grande agência que estará criando a campanha. Perderia a autonomia para ser criativa e também grande parte de suas propriedades intelectuais. Em contrapartida, aumentaria a demanda por serviços sem dispendar muito esforço.
- c. Troca de ações: é uma evolução das parcerias citadas acima, por gerar maior comprometimento de ambas as partes. Na formação da parceria há troca de ações entre as empresas, não necessariamente na mesma proporção.
- d. Fusão: no limite de uma parceria estratégica, as empresas se fundem em uma só. É uma decisão de grande impacto, com alto grau de irreversibilidade. Vantagens originadas no modelo está na sinergia entre as envolvidas, compensando as falhas e tirando proveito das principais competências e dos principais diferenciais.

A opção por intercâmbio de negócios é a que teve maior aceitação por parte da agência, pois possibilita o teste de um novo modelo ao mesmo tempo que é reversível, não comprometendo a autonomia da organização.

Na página seguinte os principais benefícios e riscos ao adotar a alternativa são destacados.

BENEFÍCIOS	RISCOS
Geração de novos negócios por meio da agência parceira.	Escolha errônea de parceiro.
Suprir a carência de eventuais competências ou recursos.	Falta de participação e compromisso, ou diferença nos valores compartilhados.
Diminui o impacto dos ataques competitivos.	Ter competências ou diferenciais imitados.
Possibilidade de economia de escala ou ampliação do escopo.	Executar as tarefas operacionais enquanto o parceiro estabelece os contatos-chave.
Compartilhamento de melhores práticas e aprendizado de outras competências.	Perder a autonomia para atender diretamente o cliente ou criar novas campanhas.
É possível testar a alternativa (parcerias que mantêm as empresas independentes).	Irreversibilidade no caso de parcerias com envolvimento de capital das empresas.

Tabela 13 – Benefícios e riscos de construir parcerias

Fonte: Elaborado pelo autor

6.6 Especialização em serviço

Com o aumento da rivalidade no setor de publicidade digital, uma alternativa possível seria se diferenciar frente aos concorrentes especializando-se em um serviço específico. A idéia não é abandonar as atuais operações da empresa e os serviços que já são oferecidos, mas sim construir elevada competência em desenvolver determinado produto, focando seus esforços para que este seja produzido com nível de qualidade bem acima da média.

Esta alternativa se torna uma ótima opção caso o futuro das agências interativas comece a ser comprometido, por incorporação das competências *online* por parte dos grandes grupos publicitários. A diminuição da infra-estrutura das digitais pode forçá-las a uma situação onde necessitem se focar mais para sobreviver, oferecendo serviços relevantes para outras agências. Neste caso, a *New Media* teria um retrocesso, voltando a atuar como uma agência puramente produtora, de acordo com classificação adotada no capítulo 4.

No modelo de especialização em serviço, a *New Media* atenderia a outras agências digitais ou grandes agências de publicidade tradicional, que não possuiriam o desenvolvimento do serviço internamente. Uma outra possibilidade é ser demandada por executar o serviço com elevada qualidade, ou ainda para atender uma demanda adicional, que a agência contratante não estava apta a atender, por limitação de recursos.

Caso a *New Media* adotasse este modelo, deveria se atentar para ter custos relativamente baixos, pois estaria competindo, ainda que indiretamente, pelo custo de desenvolvimento interno de grandes agências que demandam os serviços.

Atualmente já existem agências digitais especialistas – como são conhecidas no mercado –, que operam como produtoras e atuam com o desenvolvimento de produtos específicos. Elas possuem infra-estrutura enxuta e têm conseguido bons resultados recentemente, atuando como fornecedoras de agências que estão disputando espaço no mercado de internet. As que têm atingido melhor desempenho são as focadas em palavras-chave, que estão crescendo conjuntamente com grandes buscadores, como Google e Yahoo.

Uma das vantagens desta alternativa é aumentar a probabilidade de garantir demanda, desde que se posicione bem a empresa e se escolha um serviço adequado para atuação. Opções possíveis no contexto atual seria ou enfocar em serviços com grande potencial de lucros – e que parecem ser sustentáveis nos próximos anos -, como palavras-chave e *mobile marketing*, ou enfocar em serviços que tenham grande relação com as competências essenciais da empresa (PRAHALAD & HAMEL, 1990). Nesta última categoria poderia ser escolhido algum serviço relacionado à Tecnologia da Informação (TI) ou a sistemas de informação, como monitoramento de campanhas na internet ou gestão de relacionamento com o consumidor (conhecido como *Customer Relationship Management* – CRM).

Esta alternativa traz benefícios e riscos particulares, que são apresentados abaixo.

BENEFÍCIOS	RISCOS
Aumento de demanda, em quantidade de serviços requisitados.	Especializar em um serviço pouco demandado ou que se tenha pouca competência.
Diversificação da carteira de clientes.	Obsolescência do serviço oferecido.
Simplificação na operação e na sua gestão.	Tornar-se muito dependente de algumas agências.
Diminuição do número de concorrentes diretos.	Ter a margem de contribuição diminuída, afetando o resultado operacional.
Sobrevivência, caso a turbulência do setor aumente e a situação se torne muito adversa.	Risco das agências clientes desenvolverem a solução internamente.

Tabela 14 – Benefícios e riscos da especialização em serviço
Fonte: Elaborado pelo autor

6.7 Organização inovadora

Em setores que apresentam grande rivalidade entre os competidores, ou que começam a se tornar mais competitivos por turbulências externas, como é o caso da publicidade digital, é consenso que ser criativo e inovador pode garantir a sobrevivência do negócio no longo prazo.

No começo da história da *New Media*, a agência se destacou pelo seu caráter inovador, que possibilitou o desenvolvimento de serviços únicos na época, gerando vantagens competitivas necessárias para uma empresa que compete por diferenciação (PORTER, 1991). Esta habilidade na criação de produtos foi responsável pelo seu crescimento acentuado, sobretudo na época em que o mercado mais cresceu e a competição não era tão intensa.

Entretanto, os antigos produtos que garantiram sucesso no passado não são mais fontes de diferencial, como abordado por Markides (1999). Para agravar a situação, o ritmo das inovações na agência diminuíram. Muito provavelmente isto ocorreu pela expansão da empresa, que solicitou maior tempo de dedicação dos sócios em questões mais operacionais.

Assim, a alternativa de criar uma organização inovadora visa resgatar o diferencial competitivo que havia no passado, incorporando a capacidade de inovar como sendo uma das competências da agência no longo prazo (PRAHALAD & HAMEL, 1990). Entretanto, a alternativa traz uma diferença fundamental. Ao contrário do que acontecia nos seus primeiros anos, na qual as grandes idéias da *New Media* eram geradas pelos seus sócios, desta vez se construiria um modelo organizacional que permitiria que idéias fossem geradas em praticamente todos os níveis hierárquicos.

Para a criação de valor para a empresa com inovações, é necessário flexibilizar a estrutura organizacional, garantindo que os funcionários tenham liberdade de expressão e que tenham algum tempo de sua jornada de trabalho disponíveis para a geração de idéias. Salerno (2008) sugere oito princípios que as organizações deveriam seguir, caso desejassem se tornar mais inovadoras:

- O planejamento deve ser participativo e a gestão democrática;
- Aproximar os funcionários aos clientes e à estratégia;
- Forte envolvimento gerencial para sustentar as premissas e acordos;
- As fronteiras de poder devem ser móveis e baseadas em eventos;

- Monitorar a cadeia de valor de forma permanente, envolvente e participativa;
- Gestão da competência e pela competência;
- Criar, organizar e gerir rede externas de contatos;
- Criar espaços formais para comunicação. O uso de sistemas de informação auxiliam a disseminação de conhecimento e agilizam o processo de construção de novas soluções.

A criação de regras simples, propostas por Eisenhardt & Sull (2001) poderia auxiliar a construção desta alternativa, já que se poderiam definir alguns critérios de seleção de idéias que fossem possíveis de serem implementadas. A adoção desta medida daria mais autonomia aos funcionários, flexibilizando a organização ao mesmo tempo que aumentaria a agilidade no processo de criação de valor para a empresa.

Segue abaixo um quadro sintético com os principais benefícios e riscos de se adotar a alternativa de organização inovadora.

BENEFÍCIOS	RISCOS
Prever as tendências tecnológicas e se antecipar em relação aos concorrentes.	Investir tempo e dinheiro em produtos que podem não gerar resultado.
Construção de produtos únicos.	Ser imitado rapidamente.
Operar com margens de contribuição maiores, por oferecer produtos singulares e de maior valor agregado.	Incerteza quanto à geração de boas idéias por parte da equipe.
Construção de novas competências e desenvolvimento dos funcionários, por estimular o pensamento inovador.	Prejudicar-se no curto prazo devido à grande reestruturação organizacional, negligenciando oportunidades potenciais.
Possibilidade de agregar melhorias nos produtos atuais, enquanto se pensa em novos produtos.	Pode haver perda de eficiência operacional, causada pela concentração de esforços excessivos para gerar boas idéias.
Possibilidade de ganhar prêmios publicitários, aumentando notoriedade e valor de marca.	

Tabela 15 – Benefícios e riscos da organização inovadora

Fonte: Elaborado pelo autor

6.8 Priorização das alternativas

Após a geração de alternativas estratégicas, que podem garantir a sustentabilidade financeira e redirecionar a estratégia da *New Media* nos próximos anos, houve um debate entre o autor e os sócios da empresa, com o objetivo de discutir cada uma delas e seus eventuais impactos futuros, caso fossem adotadas. Esta reunião é chave do ponto de vista do processo decisório dialogado (BODILY & ALLEN, 1999), pois se expõem os diversos *trade-offs* para que se escolha, ao final, uma ou mais alternativas.

Com base na discussão e nos aprendizados adquiridos pelo autor durante o desenvolvimento deste trabalho, identificaram-se seis critérios básicos que deveriam ser utilizados no julgamento entre as alternativas propostas. Estes critérios fazem sentido para o momento atual da agência digital e foram validados com os sócios da empresa, para que auxiliassem na posterior priorização das alternativas geradas.

Critérios:

- Potencial de lucro: avalia a ordem de grandeza dos lucros que podem ser auferidos, caso a alternativa se mostre bem sucedida. (Pela natureza das alternativas serem muito distintas, não haverá necessidade de utilizar modelagem financeira para medir o potencial de lucro. As ordens de grandeza envolvidas são muito diferentes entre si, justificando a avaliação qualitativa.)
- Risco: considera a probabilidade de insucesso ao adotar a alternativa e a magnitude dos impactos negativos caso a agência falhe na implementação.
- Facilidade de implementação: julga quão simples é operacionalizar a alternativa, de modo fácil, rápido e pouco custoso. Leva-se em consideração o estágio de maturidade atual da *New Media* para implementar a alternativa.
- Originalidade: avalia a singularidade da alternativa e se esta constrói uma proposta de valor relevante e única. Quanto menos agências adotarem um modelo parecido com a alternativa, maior é a chance de sucesso e de diferenciação, desde que os clientes percebam valor na nova proposta (FRÉRY, 2006).
- Alinhamento: analisa se a alternativa proposta guarda relação com o histórico da empresa, com seu posicionamento e com suas competências essenciais

(PRAHALAD & HAMEL, 1990). Deseja-se ter um alinhamento estratégico que não comprometa o negócio e a atual base de clientes da agência.

- Volatilidade: julga por quanto tempo a alternativa pode gerar um diferencial ou uma posição que se sustente para a empresa. Às vezes, muito esforço gera um diferencial que se sustenta por apenas alguns meses, seja por ficar obsoleto ou por ser facilmente copiado. Normalmente, quanto mais fácil de ser implementada a alternativa, mais fácil ela será imitada (PORTER, 1991; FRÉRY, 2006).

O quadro apresentado abaixo avalia, sinteticamente, cada uma das sete alternativas segundo os critérios propostos.

	Potencial de lucro	Risco	Facilid. de implement.	Origina-lidade	Alinha-miento	Volatilidade
Fortalec. comercial	Médio	Muito baixo	Fácil	Muito baixa	Médio	Alta
Internacio-nalização	Muito alto	Médio	Difícil	Média	Muito alto	Muito baixa
Especializ. Setorial	Médio	Muito alto	Médio	Média	Muito baixo	Alta
Agência completa	Muito alto	Alto	Muito difícil	Média	Baixo	Média
Construção de parcerias	Alto	Baixo	Fácil	Baixa	Alto	Baixa
Especializ. em serviço	Médio	Médio	Difícil	Baixa	Muito baixo	Baixa
Organiz. inovadora	Alto	Médio	Difícil	Alta	Muito alto	Média

Tabela 16 – Comparação qualitativa entre as alternativas

Fonte: Elaborado pelo autor

Utilizou-se o método da análise hierárquica (SAATY, 1991) para priorizar as alternativas geradas, segundo os critérios definidos anteriormente. Primeiramente, compararam-se os critérios entre si, em pares, para identificar quais eram os mais relevantes. Posteriormente, o mesmo foi feito com as alternativas, que foram analisadas sob a luz de cada um dos critérios. Ao final, a partir das ponderações encontradas, foi possível encontrar a ordem de priorização.

As avaliações foram realizadas com uso de uma escala de 1 a 9, que indica o grau de preferência de uma dimensão em relação a outra. Para garantir que as avaliações fossem válidas estatisticamente, ou seja, que guardassem uma relação lógica entre elas, calculou-se o Quociente de Consistência (QC), que deve ser menor do que 0,1 para que se aceite a ponderação resultante (SAATY, 1991).

A tabela a seguir ilustra a comparação paritária entre os critérios.

CRITÉRIO	Pot. de lucro	Risco	Fac. de implem.	Originalidade	Alinhamento	Volatilidade	PONDERAÇÃO
Potencial de lucro	1	2	6	2	4	2	0,320
Risco	0,5	1	4	0,5	1	1	0,140
Facil. de implementação	0,17	0,25	1	0,25	0,25	0,2	0,039
Originalidade	0,5	2	4	1	2	0,5	0,173
Alinhamento	0,25	1	4	0,5	1	0,25	0,100
Volatilidade	0,5	1	5	2	4	1	0,228

QC = 0,045

As avaliações apresentam consistência estatística (QC < 0,1).

Tabela 17 – Critérios de avaliação das alternativas

Fonte: Elaborado pelo autor

As avaliações entre as alternativas, segundo cada um dos critérios estabelecidos, estão refletidas na tabela abaixo. Mais uma vez houve participação dos sócios no julgamento, para que o resultado final contemplasse suas visões e para que se aumentasse a chance das alternativas priorizadas serem, de fato, implementadas (BODILY & ALLEN, 1999).

POTENCIAL DE LUCRO							
	Fort. comercial	Internacional.	Esp. setorial	Ag. Completa	C. de parcerias	Esp. em serviço	Org. Inovadora
Fortalecimento comercial	1	0,2	4	0,2	0,17	2	0,25
Internacionalização	5	1	9	2	3	6	3
Especialização setorial	0,25	0,11	1	0,13	0,14	0,33	0,17
Agência completa	5	0,5	8	1	2	6	2
Construção de parcerias	6	0,33	7	0,5	1	5	0,5
Especialização em serviço	0,5	0,17	3	0,17	0,2	1	0,25
Organização inovadora	4	0,33	6	0,5	2	4	1

QC = 0,054

As avaliações apresentam consistência estatística (QC < 0,1).

RISCO							
	Fort. comercial	Internacional.	Esp. setorial	Ag. Completa	C. de parcerias	Esp. em serviço	Org. Inovadora
Fortalecimento comercial	1	5	9	8	2	6	7
Internacionalização	0,2	1	6	5	0,25	3	3
Especialização setorial	0,11	0,17	1	0,33	0,13	0,25	0,33
Agência completa	0,13	0,2	3	1	0,14	0,17	0,2
Construção de parcerias	0,5	4	8	7	1	5	6
Especialização em serviço	0,17	0,33	4	6	0,2	1	2
Organização inovadora	0,14	0,33	3	5	0,17	0,5	1

QC = 0,096

As avaliações apresentam consistência estatística (QC < 0,1).

FACILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO							
	Fort. comercial	Internacional.	Esp. setorial	Ag. Completa	C. de parcerias	Esp. em serviço	Org. Inovadora
Fortalecimento comercial	1	6	3	9	2	5	8
Internacionalização	0,17	1	0,17	5	0,2	0,5	4
Especialização setorial	0,33	6	1	8	0,33	4	6
Agência completa	0,11	0,2	0,13	1	0,125	0,14	0,33
Construção de parcerias	0,5	5	3	8	1	4	6
Especialização em serviço	0,2	2	0,25	7	0,25	1	5
Organização inovadora	0,13	0,25	0,17	3	0,17	0,2	1
QC = 0,092	As avaliações apresentam consistência estatística (QC < 0,1).						

ORIGINALIDADE							
	Fort. comercial	Internacional.	Esp. setorial	Ag. Completa	C. de parcerias	Esp. em serviço	Org. Inovadora
Fortalecimento comercial	1	0,14	0,14	0,13	0,2	0,33	0,14
Internacionalização	7	1	1	2	4	5	0,33
Especialização setorial	7	1	1	1	4	5	0,33
Agência completa	8	0,5	1	1	3	6	0,25
Construção de parcerias	5	0,25	0,25	0,33	1	3	0,2
Especialização em serviço	3	0,2	0,2	0,17	0,33	1	0,17
Organização inovadora	7	3	3	4	5	6	1
QC = 0,063	As avaliações apresentam consistência estatística (QC < 0,1).						

ALINHAMENTO							
	Fort. comercial	Internacional.	Esp. setorial	Ag. Completa	C. de parcerias	Esp. em serviço	Org. Inovadora
Fortalecimento comercial	1	0,17	3	3	0,25	4	0,17
Internacionalização	6	1	7	5	3	9	1
Especialização setorial	0,33	0,14	1	0,33	0,2	3	0,14
Agência completa	0,33	0,2	3	1	0,25	3	0,2
Construção de parcerias	4	0,33	5	4	1	7	0,33
Especialização em serviço	0,25	0,11	0,33	0,33	0,14	1	0,11
Organização inovadora	6	1	7	5	3	9	1
QC = 0,064	As avaliações apresentam consistência estatística (QC < 0,1).						

VOLATILIDADE							
	Fort. comercial	Internacional.	Esp. setorial	Ag. Completa	C. de parcerias	Esp. em serviço	Org. Inovadora
Fortalecimento comercial	1	0,13	3	0,25	0,14	0,17	0,33
Internacionalização	8	1	9	6	3	4	7
Especialização setorial	0,33	0,11	1	0,2	0,13	0,14	0,25
Agência completa	4	0,17	5	1	0,2	0,33	3
Construção de parcerias	7	0,33	8	5	1	3	6
Especialização em serviço	6	0,25	7	3	0,33	1	5
Organização inovadora	3	0,14	4	0,33	0,17	0,2	1
QC = 0,087	As avaliações apresentam consistência estatística (QC < 0,1).						

Tabela 18 – Avaliação das alternativas segundo os critérios estabelecidos

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 19 reúne as ponderações resultantes das avaliações entre as alternativas para cada um dos critérios. A partir dela, pode-se evidenciar quais são as alternativas preferíveis se fosse analisado apenas um critério por vez.

PONDERAÇÃO	Pot. de lucro	Risco	Fac. de implem.	Originalidade	Alinhamento	Volatilidade
Fortalecimento comercial	0,058	0,380	0,343	0,024	0,084	0,036
Internacionalização	0,330	0,131	0,068	0,184	0,311	0,390
Especialização setorial	0,023	0,024	0,186	0,167	0,040	0,022
Agência completa	0,230	0,036	0,021	0,152	0,062	0,089
Construção de parcerias	0,156	0,274	0,250	0,072	0,168	0,248
Especialização em serviço	0,043	0,089	0,097	0,041	0,024	0,158
Organização inovadora	0,160	0,066	0,035	0,360	0,311	0,057

Tabela 19 – Alternativas preferíveis para cada um dos critérios

Fonte: Elaborado pelo autor

Multiplicando-se os resultados obtidos na tabela 19 pelas ponderações obtidas na tabela 16, que consideram a importância de cada um dos critérios, chega-se às priorizações das alternativas. Este resultado pode ser evidenciado no quadro abaixo.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	PRIORIDADE
Fortalecimento comercial	10,6%
Internacionalização	27,8%
Especialização setorial	5,6%
Agência completa	13,2%
Construção de parcerias	18,4%
Especialização em serviço	7,5%
Organização inovadora	16,8%

Tabela 20 – Alternativa priorizada

Fonte: Elaborado pelo autor

Julgou-se que a alternativa de internacionalização é a mais coerente com a situação atual da empresa, levando-se em consideração muitos aspectos, conforme ponderado pelo modelo utilizado. É importante ressaltar que há outras alternativas que também podem agregar valor para a empresa, podendo ser implementadas posteriormente já que a maior parte delas não são excludentes entre si. Dentre as alternativas geradas, há aquelas que foram consideradas como sendo de contingência, ou seja, atualmente implementá-las não é uma boa opção, mas pode vir a ser, caso o cenário do setor no Brasil mude drasticamente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento da publicidade digital possibilitou o desenvolvimento de inúmeras agências de pequeno porte no passado. Curiosamente, a continuidade deste mesmo crescimento ameaça, atualmente, as empresas já estabelecidas no setor.

Com base nos aprendizados deste trabalho, elaborou-se um modelo integrador que explica este fenômeno, além de apresentar as dimensões – e principais relações entre elas – responsáveis pela expansão do mercado de publicidade digital.

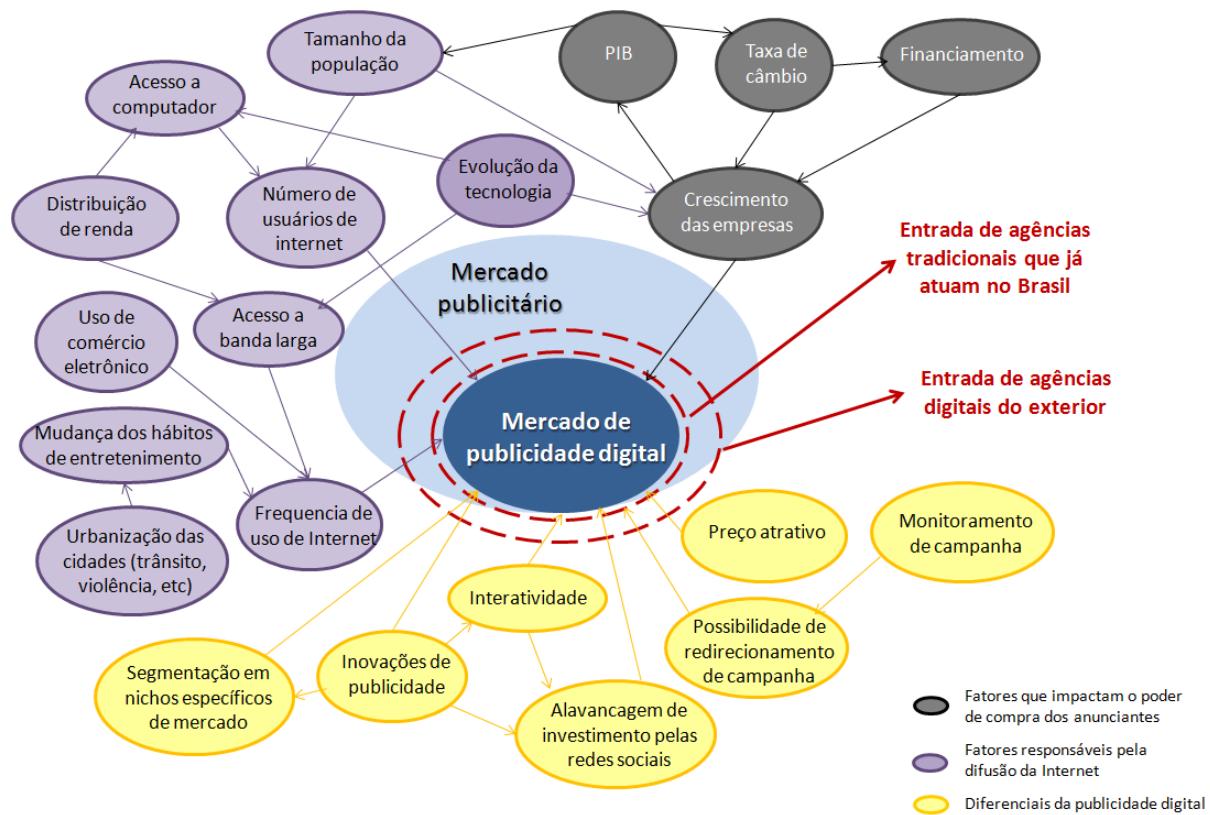


Figura 22 – Dimensões responsáveis pelo crescimento da publicidade digital
Fonte: Elaborado pelo autor

A figura ilustra que o mercado cresce devido a três grupos de fatores: difusão da internet, atratividade da indústria decorrente dos diferenciais da publicidade digital e poder de compra por parte das empresas anunciantes.

Assim, sempre que cada uma das dimensões tem alteração, elas impactam – diretamente ou indiretamente – a atratividade do setor. A partir do momento que as dimensões crescem sinergicamente, o mercado digital se desenvolve junto. No modelo proposto na figura

22, isto implica em um aumento nas dimensões da circunferência que representa o mercado de publicidade digital. A primeira consequência é, eventualmente, diminuir os mercados publicitários que não possuem relação com a internet.

A segunda consequência é tornar a indústria atrativa para agências que ainda não atuam no mercado digital nacional. Este momento ocorre quando os custos de manter uma operação fora de seu país de origem são compensados pelo alto potencial de lucros de um setor. Graficamente este instante pode ser observado quando a circunferência que representa o mercado de publicidade digital expande suas fronteiras a ponto de tocar a linha tracejada vermelha. Pela análise realizada no mercado brasileiro, infere-se que a circunferência já ultrapassou o limite das duas linhas tracejadas, pois é atrativo tanto para agências tradicionais que aqui atuam como para as agências digitais do exterior.

Com base neste estudo, há muitas evidências para acreditar que futuramente não haverá mais a clássica distinção entre publicidade *online* e *offline*; elas estarão unificadas em apenas um grupo. As mídias e os hábitos de consumo estão se modificando; as empresas que desejam sobreviver devem se adaptar. Há também a tendência das agências ficarem cada vez mais estratégicas, especializando-se em entender as reais necessidades do cliente e focando seus esforços em como atendê-las. Ofertariam todos os veículos de comunicação que fossem necessários para uma campanha adequada, subcontratando agências produtoras para desenvolver os serviços que a compõem.

7.1 Recomendações estratégicas

Com base no aprendizado sobre a organização, sugerem-se algumas ações que poderiam ser desempenhadas desde já:

- Procurar aumentar o entendimento a respeito de mercados publicitários em outros países, sobretudo Europa e América Latina. Esta medida facilitaria a adoção da alternativa de internacionalização, caso viesse a ocorrer, além de poder gerar idéias para novos produtos.
- Ampliar a rede de contatos com outras agências do setor, de modo a se atualizar e captar diferentes pontos de vista e impressões a respeito dos movimentos das grandes agências. Além disso pode ser fonte de possíveis parcerias futuras.

Participação na APADI (Associação Paulista de Agências Digitais) poderia ser uma opção em um primeiro momento.

- Estabelecer agenda entre os sócios para discussão da estratégia e do rumo da empresa, em períodos pré-determinados.
- Conceber um novo modelo de funcionamento para a área comercial, que supere as limitações de expansão existentes atualmente.
- Atualizar a estrutura interna de modo que atenda aos desafios do contexto atual. Equipe precisa ser ampliada para não comprometer o crescimento da empresa, mantendo o ambiente interno motivador.
- Criar lógicas de alocação dos principais recursos: capital, equipe e tempo dos sócios.
- Introduzir ferramentas de controle na gestão, principalmente para a dimensão financeira.

7.2 Conclusão

O Trabalho de Formatura possibilitou a aplicação dos conceitos e ferramentas da estratégia competitiva – aprendidos durante o curso – em um contexto real, mais especificamente na indústria de publicidade digital. Por poder ser caracterizado como emergente, o setor ainda não apresenta definições de regras. Neste sentido o estudo é de grande valia, pois permite que uma agência se posicione antes de seus concorrentes, criando vantagens competitivas.

A relevância do trabalho para a *New Media* não residiu apenas na análise estrutural da indústria e da organização, mas também no estímulo à reflexão de diversos aspectos importantes para a sustentabilidade do negócio. Grande parte das informações trazidas pelo autor eram de conhecimento dos sócios, entretanto elas nunca foram vistas de forma consolidada e integrada, como neste estudo.

Por outro lado, mesmo com a proposição de alternativas – e posterior priorização – validada, é difícil saber se as alternativas serão realmente implementadas. Sabe-se que sua adoção impactaria toda a empresa e apresentaria riscos, justificando em partes o temor dos gestores. No entanto, algumas iniciativas da organização já ocorreram, provavelmente

influenciadas pelo desenvolvimento deste trabalho, como a busca por informações do mercado de publicidade digital europeu e a contatação de agências maiores, para discutir a possibilidade de realizar algumas atividades em conjunto.

Apesar de estar voltado para o contexto da *New Media*, o estudo pode contribuir de certa forma para o setor. A carência de informações é muito grande, pois elas estão, na maioria, dispersas entre os profissionais do meio digital. Assim, o capítulo 4 pode dar insumos à tomada de decisão para gestores de outras agências, tanto interativas quanto as que desejem atuar com internet. Os anexos A e B também trazem riqueza por apresentar a visão distinta de quatro profissionais do setor e por reunir notícias selecionadas que tratam dos movimentos competitivos recentes do mercado. Além disso, existem muitas agências digitais de mesmo porte e situação atual semelhante à *New Media*, que poderiam se beneficiar inclusive de algumas das alternativas propostas.

Certamente a maior dificuldade durante o desenvolvimento do trabalho foi a obtenção de informações. A adversidade gerou a necessidade de sair a campo, consultando profissionais do mercado. Esta iniciativa enriqueceu o estudo, pois foram validadas análises e alternativas possíveis para a sobrevivência de uma empresa com limitação de recursos financeiros. Uma dificuldade adicional foi ocasionada pela grande dinamicidade do setor. Algumas partes escritas no começo do ano tiveram que ser reformuladas, dada a mudança constante dos sinais de mercado e dos movimentos competitivos. Isto mostra que, possivelmente, este trabalho estará desatualizado daqui a alguns poucos anos.

Melhorias para o estudo poderiam residir no aprofundamento das alternativas geradas, diminuindo o risco para aqueles que efetivamente tomam as decisões na agência. Como o escopo do trabalho está muito mais fundamentado na análise da indústria e da organização – até mesmo por limitação de tempo –, as alternativas são discutidas somente acerca de seus pontos principais (planos de ação não eram previstos). Acredita-se que outro bom encaminhamento para o trabalho é a elaboração de planos de ação para implementação da estratégia e seu desdobramento entre as áreas da empresa. Algumas das alternativas propostas, como internacionalização, construção de parcerias e organização inovadora, são sugestões do autor para estudos posteriores.

REFERÊNCIAS

AD AGE. **Ad Age's 64th annual agency report.** Ad Age Data Center, May 2008.

BODILY, S. E.; ALLEN, M. S. **A dialogue process for choosing value-creating strategies.** Interfaces, v. 29, nº 6, p. 16-28, November-December 1999.

BONO, E. **Serious creativity.** New York: Harper Business, 1992.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva:** dos conceitos à implementação. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

COOK, T. M.; RUSSEL, R. A. **Introduction to management science.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993.

DUHAN, S.; LEVY, M.; POWELL, P. **Information systems strategies in knowledge-based SME's:** the role of core competencies. European Journal of Information Systems, v. 10, nº 1, p. 25-40, 2001.

EISENHARDT, K. M.; SULL, D. N. **Strategy as simple rules.** Harvard Business Review, p. 106-116, January 2001.

EXAME. **Revista exame especial:** maiores e melhores. Editora Abril, Julho 2008. 224 p.

FRÉRY, F. **The fundamental dimensions of strategy.** MIT Sloan Management Review, v. 48, nº 1, p. 70-75, Fall 2006.

HENDERSON, B. D. **The origin of strategy.** Harvard Business Review, p.139-143, November-December 1989.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment:** leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, v. 32, nº 1, p. 4-16, 1993.

IAB BRASIL. **Indicadores de mercado.** São Paulo: Projeto Intermeios, Março 2008.

IAB INTERNATIONAL. **IAB internet advertising revenue report.** New York: PricewaterhouseCoopers, May 2008.

IBOPE / NETRATINGS. **As transformações no setor de e-commerce:** quais os setores que mais crescem hoje? São Paulo: Ibope / NetRatings, 2008. Apresentado por Alexandre Sanches Magalhães em: 29 mai. 2008.

IBOPE MONITOR. **Investimentos publicitários – 2007.** IBOPE, 2008.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **Blue ocean strategy.** Harvard Business Review, October 2004.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação:** eficácia nas organizações. São Paulo: Editora Futura, 2002. 248 p.

_____. **Tecnologia da informação:** planejamento e gestão de estratégias. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MARKIDES, C. **A dynamic view of strategy.** Sloan Management Review, 40 (3), p. 55-63, 1999.

MCFARLAN, F. W. **Information technology changes the way you compete.** Harvard Business Review, v. 62, nº 3, p. 98-103, May-June 1984.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. **Reflecting on the strategy process.** Sloan Management Review, 40(3), p. 21-30, Spring 1999.

_____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MORGAN STANLEY. **Internet trends.** New York: Morgan Stanley Research TMT database, 2008.

MORITA, H.; SHIMIZU, T.; LAURINDO, F. J. B. **Modelos para estruturar e avaliar alternativas de decisão em Tecnologia da Informação.** In: XIX ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção e V Congresso Internacional de Engenharia Industrial. **Anais...** Rio de Janeiro, 1999. CD-ROM.

NOLAN, R.; MCFARLAN, F. W. **Information technology and board of directors.** Harvard Business Review, v. 83, n° 10, p. 96-106, October 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 13. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review, p. 137-145, March-April 1979.

_____. **What is strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, November-December 1996.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

_____. **Strategy and the internet.** Harvard Business Review, 79, p. 62-78, March 2001.

_____. **The five competitive forces that shape strategy.** Harvard Business Review, p. 78-93, January 2008.

_____; MILLAR, V. E. **How information gives you competitive advantage.** Harvard Business Review, v. 63, n° 4, p. 149-160, July-August 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, p. 79-91, May-June 1990.

PRAIRIE, P. **Benchmarking IT strategic alignment.** In: LUFTMAN, J. N. Competing in the information age: strategic alignment in practice. New York: Oxford University Press, 1996.

SAATY, T. L. **The analytic hierarchy process:** planning, priority, resource allocation. New York: McGraw-Hill, 1980.

_____. **Método de análise hierárquica.** São Paulo: McGraw-Hill: Makron, 1991.

SALERNO, M. S. **Gestão estratégica da inovação.** São Paulo, Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 8 mai. 2008. Palestra proferida durante evento “Noite em Dia”, São Paulo, 2008.

SELOTI JR., S. L. **Sensemaking em alianças estratégicas:** busca, interpretação e ação. 2008. 143 p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

TAPSCOTT, D. **Rethinking strategy in a networked world.** Strategy + Business, 24, p. 1-8, 2001.

WHARTON BUSINESS SCHOOL. **Online marketing is redefining the chief marketing officer's job.** Pennsylvania: Wharton School of the University of Pennsylvania, February 2008.

ANEXO A – Entrevistas

Este anexo traz os principais trechos das entrevistas realizadas durante este trabalho. O grupo de entrevistados engloba profissionais de agências digitais e de agências tradicionais entrantes no segmento de publicidade na internet. Entrevistas com os sócios e funcionários da *New Media* não foram transcritas por questões de confidencialidade.

Entrevista com Ricardo Amaral

Ex-planner da agência Loduca

- Em 1998, começo das agências digitais no Brasil, os serviços ainda eram pagos por página. Nesta época empresas começavam a se mexer, pois a classe A há estava na internet.
- Vizio, que depois se tornou Organic, Modem Media Poppe Tyson, Medialog (atual Click) e Tesla eram algumas das agências na época.
- As agências digitais da época eram um híbrido de agencias *below the line* com consultoria. Possuía im área de criação, mídia e engenharia.
- Nas agências tradicionais, áreas como mídia, planejamento e atendimento correm muito soltas. Não há muito diálogo entre essas áreas e a estratégia não sai totalmente alinhada.
- Muitas grandes agências chegam ao Brasil por alinhamento estratégico de seus clientes. Como são clientes globais, precisam de infra-estrutura no Brasil também. TBWA comprou a Lew'Lara e Colucci só para atender alinhamento de Adidas e Apple.
- Normalmente, no Brasil, as compras de agência não são totais. Os antigos sócios costumam ficar com parte das ações.
- Houve um período em que as agências *offlines* ficaram muito desacreditadas, pois o conceito era de que não entendiam nada de internet.
- A partir de 2001, muitas agências pequenas se tornaram “braço digital” das grandes agências. Pop era braço digital da W/Brasil; Urbana da DM9; RMG da Thomson; Sinc da Euro; Thunder House da McCann.

- Depois que a “Bolha” estourou, grandes agências quebraram ou saíram do Brasil. Daí foi a vez de micro e pequenos empresários crescerem. Por muito tempo estas agências digitais ficaram no ostracismo.
- Para Ricardo, o ano da virada para as agências digitais foi ano passado (2007), pois começaram a atender os clientes de forma mais próxima, entendendo suas necessidades e desafios.
- Comparativamente aos EUA e Europa, o Brasil não possui, hoje, grandes agências digitais. A maior é a Click.
- Agências tradicionais hoje querem ficar com a estratégia do *online* e desejam terceirizar o resto.
- Gringo é uma agência digital brasileira que atua no exterior. Cresceu muito por produzir campanhas para agências de outros países.
- No futuro, as grandes agências que ficarão com os grandes clientes e com as grandes contas. Terceirizarão as atividades que não dominarem ou que não tiverem interesse.
- Agências digitais darão suporte para grandes agências, ficarão com clientes menores ou atenderão clientes que necessitem de campanhas publicitárias predominantemente digitais
- Agências tradicionais, sozinhas, não se tornarão completas tão facilmente (integrar *expertise* digital em seu portfólio de produtos).
- Modelo futuro possível, para Ricardo, é agências não tão grandes tendo *expertise* na estratégia da comunicação. Daí pensariam na campanha completa, com uso de diversos veículos, e terceirizariam a produção e a campanha para diversas agências especialistas. Teriam o papel de gestão e integração das mídias.

Entrevista com Cláudio Oliveira

Ex-gerente de planejamento estratégico da agência Click

Professor de Administração e Tecnologia na Fundação Carlos Alberto Vanzolini

- Consolidação de mercado: Isobar e Newcomm estão comprando agências de publicidade.

- Ogilvy é uma agência tradicional que está forte em internet. W/Brasil, por outro lado, tentou fazer um *spin-off* (digital), entretanto não obtiveram sucesso.
- Cláudio trabalha com assessoria de publicidade *online*. Demanda ocorre porque muitas agências tradicionais, de *offline*, entendem muito pouco de internet; desejam aplicar a mesma operação que estão acostumados a fazer.
- A ameaça no setor publicitário ocorre dos dois lados. Tanto para as agências digitais, que têm seu território invadido por grandes grupos, quanto para as agências *offline*, pois as agências digitais estão chegando ao cliente.
- Clientes já estão procurando as agências digitais para desenvolver campanhas. Receio das agências de mídia de massa é que roubem seus clientes.
- Parceria entre *onlines* e *offlines* é uma boa opção para resolução do conflito.
- Antigamente, a publicidade digital era muito parecida com a que era feita na televisão ou na revista; a comunicação usada era praticamente a mesma. Hoje, já há maior planejamento para o que vai ser veiculado em cada uma das mídias. Fiat, por exemplo, já faz o *briefing* simultâneo para suas agências fornecedoras.
- Para Cláudio, agências *offline* estão ofertando publicidade *online* para não perderem seus clientes. Às vezes, por não atenderem a parte da campanha que representa 5% da receita, podem acabar por perder um cliente.
- Clientes que procuram agências interativas buscam mais competências e qualidade no serviço digital. Às vezes, unificar o serviço na agência *offline* sai até mais barato.
- TV digital é uma grande aposta para o futuro. Se as tradicionais não se posicionarem, poderão perder esta oportunidade para digital.
- Agências de menor porte normalmente se destacam quando são especializadas. Há agências, por exemplo, especializadas somente em palavras-chave. Predicta é uma agência focada em AdServer.
- Agências tradicionais normalmente desenvolvem campanha online internamente, com equipe enxuta. Depois contrata fornecedores especializados em internet para criar as peças e executar a campanha.
- Focalizar em um segmento econômico é muito arriscado. Gera muita dependência e muitas empresas pedem exclusividade, já que a agência tem acesso a informações confidenciais da empresa.

Entrevista com Leandro Fujita

Atual diretor de mídia digital da agência Giovanni+Draft FCB

- Segmentação de agências entre produtoras e criadoras (propostas pelo autor) faz sentido. Neste modelo, agências Click, Wunderman, ID/TBWA e Lov são as mais criadoras.
- O preço dos serviços das agências produtoras é menor do que as das agências criadoras.
- Vantagens percebidas pelo cliente ao escolher agências puramente digitais: menor preço, agilidade e maior conhecimento e criatividade em publicidade na internet.
- Vantagens percebidas pelo cliente ao escolher uma agência tradicional para desenvolver a publicidade na internet: integração entre as diferentes mídias, mesma linha de comunicação na campanha toda e maior facilidade de controle.
- Há uma crença nas grandes agências de publicidade que desenvolver *expertise* em internet é algo fácil, rápido e barato. Entretanto, quando começam a desenvolver, percebem que não é bem assim.
- Há agências digitais que já tentaram se posicionar especializando-se em segmentos de mercado específicos. A Eugênio, por exemplo, enfocou no setor imobiliário.
- Futuramente, acredita que as agências digitais terão ameaças ainda mais fortes, causadas pela entrada de grandes agências do exterior no país, além do crescimento orgânico das agências aqui já instaladas.
- Fujita acha difícil que agências puramente digitais venham a desenvolver as áreas de publicidade *offline*, de mídia de massa. A barreira de entrada é muito grande para atuar no mercado tradicional de publicidade.
- Há ainda grandes agências que não acordaram para a publicidade *online*, como DPZ e W/Brasil.
- As ameaças às agências digitais vêm de duas formas: ou agências especializadas em digital chegam ao Brasil, ou grande grupos de publicidade começam a oferecer estes serviços (independentemente de ser desenvolvido internamente ou não).
- Futuramente, pode ocorrer a compra de agências digitais de menor porte pelas de maior porte, concentrando mercado. Assim ficariam mais fortes para competirem com os grandes grupos publicitários.

- Mobile marketing é promessa e poucas agências digitais já dominam esta tecnologia.
- Urbanização das cidades afeta muito o hábito de usar internet. O trânsito caótico e o aumento da violência urbana fazem com que muitas pessoas prefiram passar mais tempo em casa. Deste tempo, muito pode ser usado na internet.

Entrevista com Patrícia Souza

Atual diretora de atendimento da agência Media Contacts

Ex-diretora da agência Africa

- Media Contacts é uma agência digital do grupo Havas. Está no Brasil desde 2001. Faturou no último ano, cerca de 18 milhões de reais.
- Click e Wunderman são grandes concorrentes entre as agências puramente digitais. Africa é uma das agências tradicionais que investem em digital, apesar de ter uma equipe pequena atuando neste mercado.
- A publicidade online necessita de pessoal qualificado para acompanhar a campanha e redirecioná-la, caso necessário.
- A publicidade tradicional é baseada somente em planejamento anterior à campanha, pois já se sabe o que se esperar em termos de audiência. Métricas de programas televisivos e revistas variam pouco. Após desenvolvimento do comercial, por exemplo, não tem muito o que se fazer; entrega-se à emissora e pronto.
- Publicidade online também exige planejamento anterior (pois pensam-se nos melhores portais e websites para atingir determinado público), mas também necessita esforços de acompanhar a campanha, pois os indicadores alteram diariamente. Muito é possível para redirecionar a campanha, alterando-se a campanha, etc.
- Clientes vêm que internet tem grande potencial, mas ainda têm muito receio. Mesmo os mais despojados acreditam que o custo de internet é muito alto pelo seu risco associado. Acabam por reclamar menos de investir em televisão – que é muito mais caro – por ser algo mais usual no mercado.
- Media Contacts comprou a agência Z+ este ano, como forma de aumentar sua atuação no Brasil.

- Patrícia acredita que se os grandes grupos de publicidade começarem a dominar a publicidade digital, os grandes clientes preferirão unificar suas contas em um só fornecedor. Logo, restariam para as agências digitais somente clientes de médio e pequeno porte.
- Única maneira de agências digitais realizarem serviços para grandes clientes seria por meio dos grandes grupos de publicidade, ou seja, tornariam-se fornecedores de serviços (de menor valor agregado) para as agências que pensariam na campanha do cliente como um todo.
- Clientes normalmente alocam pessoas menos interessantes para dialogar com agências puramente digitais. Seus funcionários mais experientes de marketing têm contato mais próximo com as agências de mídia de massa.
- Agência McCann perdeu grandes clientes, como a Mastercard, para pequenas agências digitais, que eram suas parceiras para desenvolver as campanhas na internet.
- Marketing em redes sociais traz a divulgação de marcas aos primórdios, quando a publicidade mais efetiva era o boca-a-boca. Esta oportunidade, se bem explorada, pode alavancar muito o resultado, pois as pessoas propagam os benefícios de sua marca com muito mais propriedade. Por outro lado é um risco, pois as pessoas podem falar mal da sua marca também.
- Nescau investiu muito dinheiro para mudar sua embalagem há algum tempo atrás. Entretanto, voltou atrás, pois diversas comunidades de redes sociais criticaram a mudança e desejavam a antiga embalagem, que caracteriza muito mais a marca.

ANEXO B – Clippings

Durante a execução do trabalho diversas notícias foram coletadas e avaliadas criticamente. Tais fontes trouxeram benefícios sob dois aspectos: desenvolvimento e consolidação de maturidade no tema; e esclarecimentos de questões com validação de propostas. Neste anexo estão destacadas as notícias mais relevantes do setor de publicidade digital que sintetizam este segundo aspecto.

Agências digitais conquistam seu espaço

Pequenas focadas em comunicação pela internet registram crescimento anual de três dígitos

Eles são jovens administradores, publicitários ou tecnólogos, passam boa parte do dia plugados na internet, têm idéias criativas na mesma velocidade em que usam seus poderosos gadgets e apresentam uma visão apurada dos novos modelos de negócios da era digital.

Empreendedores natos, de 10 anos para cá eles decidiram criar o próprio negócio - as chamadas agências de marketing digital ou de interatividade.

Especializadas em criar campanhas on-line, posicionar os sites dos clientes no topo da pesquisa do Google e divulgar marcas e produtos até nos celulares da população via mobile marketing, essas agências são pequenas em faturamento (de R\$ 500 mil a R\$ 10 milhões por ano) e número de funcionários (empregam de 10 a 30 profissionais), mas apresentam crescimentos expressivos e consecutivos, ano após ano. A média cresce na ordem de 30% a 50%, mas algumas acompanham o fenômeno do Google e registram um crescimento anual na casa dos três dígitos.

Essas agências têm feito tanto barulho com seus produtos e serviços inovadores, inexistentes antes da popularização da internet, que passaram a conquistar clientes de peso que antes só negociavam com as grandes agências de publicidade. Pela especialidade e pela demora das agências tradicionais em investirem nos produtos direcionados ao mundo on-line, são as pequenas que dominam esse mercado.

A explicação para essa mudança de paradigma está baseada nos números. O mercado global de publicidade deverá movimentar US\$ 468 bilhões este ano, de acordo com uma pesquisa da Zenith Optimedia. A internet deverá representar 9% desse total, saltando de US\$

36 bilhões em 2007 para US\$ 44,6 bilhões neste ano. Já o mercado publicitário brasileiro movimentou em torno de R\$ 18 bilhões em 2007, com 3% desse total gastos com ações na internet.

Os clientes que possuem verbas maiores de marketing já estão investindo ou vão investir na internet. Neste caso, as empresas costumam delegar essa missão à sua agência de propaganda tradicional. O problema é que muitas delas ainda encontram dificuldades em lidar com o ambiente tecnológico e com os projetos de internet. O modelo de negócios de uma agência de propaganda convencional é diferente do de uma agência de marketing digital, cuja atuação lembra mais uma consultoria.

"As grandes agências não entendem de internet e não a enxergam como um produto a ser investido. Os clientes, por sua vez, querem trabalhar na internet e isso as coloca em uma situação delicada", analisa Conrado Adolpho, diretor da Publiweb, agência de serviços em marketing digital situada em Campinas (SP).

Neste caso, ele conta que as agências convencionais acabam terceirizando o "departamento de internet" para agências web. Ou então criam um departamento de web interno. O problema é que muitas vezes esse departamento falha por tentar replicar toda cultura off-line no ambiente on-line.

É exatamente aí, em meio às vulnerabilidades das grandes agências focadas nas mídias tradicionais, que as pequenas agências digitais, com know-how e uma cabeça direcionada à internet, têm a chance de assumir a estratégia de comunicação dos clientes importantes nos próximos 10 anos, como mostra um estudo da consultoria americana Forrester Research.

Em 2007, diversos anunciantes decidiram passar sua verba on-line para agências especializadas, mais bem posicionadas para trabalhar com estratégia em comparação com as agências tradicionais.

Muitos pequenos negócios têm ganhado fôlego, clientes e dinheiro com isso. Este é o caso de empresas como a Publiweb, que espera crescer 400% este ano em cima dos R\$ 500 mil faturados em 2007.

Outro destaque é a Tribal, empresa de marketing digital criada há 10 anos por três jovens na faixa dos 20. Hoje, são dois donos, 84 funcionários e um faturamento de R\$ 11 milhões advindo de serviços como planejamento e administração de mídia on-line, criação de campanhas interativas, sistemas para gestão de conteúdo on-line, ações de mobile marketing e campanhas promocionais e de incentivo.

"As marcas têm que criar ambientes de conversação com o consumidor. Não é tirar a verba de TV para colocar na internet. É repensar todo o modelo de comunicação", diz Renato

Fabri, diretor de criação da Tribal. Com foco na mídia digital, a Tribal conquistou clientes como Mercedes-Benz, Chrysler e Philips Brasil, entre outros. A meta para este ano é faturar R\$ 16 milhões.

Espaço para se trabalhar no mundo digital é o que não falta. Essa nova mídia ainda tem muito espaço para inovar e se aperfeiçoar, na opinião de Marcelo Sant'Iago, diretor de novos negócios da Mídia Click, criada pelos fundadores da Agência Click, hoje a maior agência de interatividade do país.

A Mídia Click é uma empresa pequena e independente que atua em um nicho específico deste segmento - marketing de performance. Ou seja, promove serviços que prometem, por exemplo, a otimização de sites para os buscadores da internet, aumento da visitação do site e implementação de softwares para análise e controle de visitas no site. Mesmo com a estrutura pequena, Sant'Iago acha positivo não ser grande para manter a agilidade e garantir a rentabilidade. A estratégia parece ter funcionado. A agência tem clientes do porte do Credicard Citi e da Motorola.

As agências de marketing digital têm se alastrado pelo mercado com tamanha velocidade que hoje não se restringem mais ao eixo Rio-São Paulo. Em Vitória (ES), uma agência de internet criada em 2000 por um jovem analista de sistemas vem recebendo muitos prêmios e fazendo barulho. Trata-se da e-brand, com foco em projetos de marketing em meios digitais.

"Montei a empresa porque visualizei um enorme potencial de crescimento da internet e do espaço que haveria para um negócio com um modelo híbrido de tecnologia com marketing", explica Gilber Machado, diretor-executivo da e-brand.

Com 15 funcionários, a empresa planeja, cria, produz e monitora a presença dos clientes na internet e também realiza projetos para construção de sites, lojas de e-commerce e produção de peças de banner para a web.

Pioneira em muitos desses serviços em todo o Estado, a e-brand atende algumas das empresas privadas que mais investem em marketing digital no Espírito Santo. Em 2007, a empresa cresceu 25% e faturou R\$ 550 mil. Neste ano, a meta é manter a mesma taxa de crescimento e atingir os R\$ 680 mil.

Fonte: Valor Econômico

Publicado em: 30/01/2008

Disponível em: <http://www7.rio.rj.gov.br/iplanrio/sala/noticias/53.asp>

Último acesso: 06/08/2008

Relatório do mercado americano aponta que internet atinge receita de US\$ 21,2 bilhões em 2007 e ultrapassa o rádio e a televisão por assinatura; quase 70% da verba fica com um grupo de 10 sites.

Felipe Turlão - 16/05/2008

O investimento em publicidade na internet nos Estados Unidos chegou a US\$ 21,2 bilhões em 2007, o que aponta um crescimento de 26% em relação ao período anterior, conforme relatório anual de receitas com propaganda do Internet Advertising Bureau (IAB) e da PriceWaterhouseCoopers. Com isso, a mídia online ficou na frente de rádio, o que já era esperado por analistas, mas também deixou para trás a televisão por assinatura, que teve receita de US\$ 20,9 bilhões com publicidade.

"Apesar das incertezas da economia, em 2007 atingimos o 13º trimestre consecutivo de recorde de investimentos em publicidade online. A propaganda interativa não é algo para o futuro, mas para o momento e já representa um componente importante e crescente da publicidade norte-americana", analisa David Silverman, sócio da PricewaterhouseCoopers, em comunicado divulgado à imprensa ontem, 15 de maio.

"O crescimento constante atesta a vitalidade da mídia online", diz Randall Rothenberg, presidente do IAB, no mesmo documento. No primeiro trimestre de 2007 os gastos com publicidade na internet foram de US\$ 4,9 bilhões, ao passo que no último tri o número subiu para US\$ 5,9 bilhões.

As verbas de publicidade online seguem concentradas num grupo de 10 sites, como Google, Yahoo, Microsoft, AOL, IAC e News Corp., com 69% dos gastos. Se considerados os 25 maiores, a margem sobra para 80% e se formos para o Top 50, chega a 89%.

Dentre as categorias, os links patrocinados são os mais comprados, com 41% da verba. Banners representam 34% enquanto os vídeos atraíram apenas 2% da verba.

O varejo continua efetuando os maiores gastos em publicidade online, com 45% do total, seguido pelo setor automotivo, com 21%, lazer (13%), entretenimento (9%) e produtos embalados (8%).

Fonte: Click

Publicado em: 16/05/2008

Disponível em:

<http://clickaqui.agenciaclick.com.br/profiles/blog/show?id=924212:BlogPost:29400>

Último acesso: 09/08/2008

Internet ultrapassa TV paga em investimento publicitário no Brasil

O investimento publicitário em internet cresceu 36% no primeiro trimestre deste ano em relação ao mesmo período do ano passado, chegando a R\$ 134,3 milhões. Com isso, pela primeira vez a internet recebeu mais recursos que a TV por assinatura no país. Os dados são do projeto Inter-Meios, que mede o faturamento dos veículos de comunicação.

A internet foi a mídia que mais cresceu, em termos percentuais, durante o período, mas ainda tem uma participação pequena frente a outros meios. No total, durante o primeiro trimestre de 2008, a internet ficou com uma fatia de 3,24% do bolo publicitário, contra 2,84% da televisão paga e 3,19% da mídia exterior.

Segundo a publicação especializada "Meio & Mensagem", que faz o levantamento, esse índice era de 1,5% para a internet em 2003, quando o investimento em web começou a ser medido pela pesquisa.

É preciso ressaltar que essa ultrapassagem da internet em relação à TV por assinatura refere-se apenas aos primeiros três meses deste ano. Com a Olimpíada, marcada para agosto, os canais de esporte devem receber mais investimento publicitário, o que pode fazer com que a televisão paga se recupere.

Durante todo o período de 2007, as empresas usaram R\$ 526,6 milhões em publicidade na internet, uma alta de 45,8% em relação a 2006. No ano passado, a mídia online ficou com 2,8% do investimento publicitário total, atrás da TV paga (3,4%) e praticamente empatado com a mídia exterior.

Nos primeiros três meses deste ano, a mídia que mais recebeu investimento publicitário foi a televisão aberta, que ficou com 58% dos recursos --um total de R\$ 2,39 bilhões --, seguida pelos jornais, que receberam R\$ 777,9 milhões. De acordo com o Inter-Meios, as empresas utilizaram R\$ 4,1 bilhões em publicidade entre janeiro e março, ante R\$ 3,6 bilhões no mesmo período de 2007.

Fonte: Folha Online

Publicado em: 04/06/2008

Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u408932.shtml>

Último acesso: 05/09/2008

Cresce participação digital no faturamento publicitário

O investimento em comunicação digital dentro do orçamento das agências cresce em relação as outras mídias. A participação da internet dentro do bolo publicitário mais do que dobrou e passou de 1%, em 2005, para 2,67%, em 2006.

E as perspectivas para 2007 continuam positivas. A previsão é que o mercado brasileiro de publicidade on-line movimente R\$ 470 milhões até o final do ano, o que representará um aumento de 30% sobre os gastos com propaganda na web, em 2006, e uma fatia de 3,47% no bolo publicitário, segundo dados da primeira edição do estudo Indicadores de Mercado, que reúne dados compilados pelo IAB (Interactive Advertising Bureau Brasil).

Entre as vantagens da comunicação digital apontadas pelas agências de mídia on-line estão a rapidez dos resultados e a chance de atingir um público maior, com menos investimento.

O principal executivo da agência de comunicação digital iThink, Marcelo Tripoli, prevê que a fatia da internet dentro do orçamento publicitário deve dobrar em quatro anos. "Existe uma demanda reprimida, um descompasso entre o tempo que as pessoas passam na internet e o investimento das empresas. É desproporcional", diz. O Brasil deve alcançar 37 milhões de internautas no final deste ano, diz estudo do IAB.

O faturamento publicitário da mídia internet atingiu R\$ 265,403 milhões de janeiro a julho deste ano, 41,40% a mais que os R\$ 187,693 milhões de igual período do ano passado. Já o faturamento total do mercado publicitário aumentou 0,26% e somou R\$ 9,888 bilhões nos sete primeiros meses do ano, segundo o Projeto Inter-Meios (Meio&Mensagem).

É uma tendência global: os anúncios on-line vão crescer 21%, movimentando US\$ 62 bilhões em 2011 e vão superar a publicidade em jornais, que devem somar US\$ 60 bilhões no mesmo ano, revela dados da empresa de investimentos Veronis Suhler Stevenson (VSS), que destaca que em alguns países, como Reino Unido e Suécia, a virada da publicidade on-line sobre a mídia impressa deve ocorrer mais cedo, ainda neste ano.

A iThink, que atende empresas como Amil, Banco Real, Telefônica, Lilly, Honda e iG, prevê crescer 100% em faturamento neste ano. Segundo Tripoli, o aporte em mídia on-line é bem acima da média nos segmentos automotivo, telecomunicações, construtoras e bancos. "São mercados em que o consumidor pesquisa antes da compra, é uma decisão mais complexa, diferente de um bem de consumo."

O porcentual de mulheres que compram carros novos e utilizam a internet para pesquisa é de 55%, segundo dados do Ibope/NetRatings. "Os consumidores chegam na loja e

já sabem mais que o vendedor", diz Tripoli. Ele conta que a agência prepara um site de pós-venda para a Honda, uma ferramenta "já bem comum nos EUA", observa.

O executivo comenta que esse investimento só não é maior porque existe uma barreira cultural nas agências. "Hoje, o diretor de marketing ainda é da geração off-line, ele é mais velho, não foi criado próximo da internet", afirma. Ainda segundo Tripoli, um dos benefícios da internet é a mensuração do resultado mais rápido do que em outras mídias. "Criamos um banner, por exemplo, mas não dá resultado, podemos mudá-lo na hora."

Para o presidente da AgênciaClick, Pedro Cabral, o crescimento da mídia on-line é consistente e inexorável, porque todos os meios de comunicação caminham para serem digitais e interativos. "Hoje, o adolescente chega em casa e não liga mais a TV, vai para a internet ouvir música ou falar com os amigos", diz. Ele observa que atualmente todos os grupos de publicidade do mundo estão preocupados com essa questão, por isso se observa o grande número de fusões e aquisições envolvendo agências de comunicação digital e novas tecnologias.

Cabral destaca a fusão da agência digital Carat Fusion (criada em 2000 a partir da aquisição da Fusion, que atendia as contas da America Online e Dell), com a Carat, empresa off-line, até então focada em planejamento de mídia. A transação resultou na Carat 2.0. A AgênciaClick prevê um crescimento de 35% a 40% neste ano, com a chegada de novos clientes e o aumento do aporte dos atuais, segundo Cabral.

"O crescimento da mídia digital é resultado da globalização com a revolução digital, que aumentou o acesso às informações", comenta o diretor de criação da agência TV1.com, Gustavo Donda. "Hoje o mercado tem um milhão de nichos e o novo consumidor, que nasceu na internet e trafega nas vias digitais, é mais exigente, preparado e informado", diz.

Ele ressalta que a mídia on-line consegue oferecer um alto grau de personalização sem representar um aumento de custo. Donda diz acreditar, no entanto, que a penetração da comunicação digital demore mais tempo para emplacar no Brasil do que em países como a Argentina, por exemplo, com uma mídia de massa menos robusta. "Na Argentina não existe uma Rede Globo que tem 50% de audiência, lá é mais pulverizada", diz.

Fonte: Gazeta Mercantil

Publicado em: 16/10/2007

Disponível em: http://www.cimm.com.br/portal/noticia/exibir_noticia/?idNoticia=2096

Último acesso: 11/09/2008

Gasto com publicidade na Web dos EUA vai dobrar até 2011

Os gastos com publicidade na Internet nos Estados Unidos vão superar 21 bilhões de dólares neste ano e dobrarão até 2011, já que cada vez mais dinheiro deixa a mídia tradicional e jornais, previu a empresa de pesquisa eMarketer.

A eMarketer afirmou que as preocupações com a economia estão afetando as previsões para gastos com propaganda em todo o mercado, mas informou em um relatório que os orçamentos para campanhas online provavelmente vão se dar melhor do que as de publicidade tradicional.

"Principalmente por causa da crise do crédito e a crise econômica que veio em seguida, os gastos com publicidade na Internet não vão aumentar tanto em 2007 e 2008 quanto os analistas esperavam", disse o relatório.

Os gastos totais relacionados a publicidade neste ano devem subir cerca de 2,1 por cento, afirmou a eMarketer, enquanto a propaganda na Internet tem previsão de alta de 26,7 por cento.

Nos próximos anos, a propaganda vinculada a sistemas de busca vai continuar como a principal forma de publicidade online, responsável por cerca de 40 por cento dos gastos anuais até 2011. Publicidade de tela, como os banners, vai gerar aproximadamente 20 por cento das receitas da Internet com propaganda, enquanto os classificados vão contribuir com algo como 17 por cento, segundo o relatório. Até 2011, afirma o texto, os gastos com propaganda online devem chegar a 42 bilhões de dólares.

Fonte: Administradores.com

Publicado em: 09/11/2007

Disponível em:

http://www.administradores.com.br/noticias/gasto_com_publicidade_na_web_dos_eua_vai_dobrar_ate_2011estudo/12806/

Último acesso: 14/09/2008

AG2 cresce 57%

A AG2 encerra 2007 com uma posição cada vez mais sólida entre as maiores agências digitais do país. Faturou acima dos R\$ 10 milhões, meta estabelecida no início do exercício, o que significa um crescimento de 57% na receita em relação a 2006.

O resultado é fruto, antes de mais nada, da atuação focada em segmentos de mercado específicos. Primeiro, retendo os clientes de maior valor. Pelo terceiro ano consecutivo a agência manteve os índices de satisfação da carteira de clientes, fidelizando marcas como Embraer, Bradesco, Grupo Sílvio Santos, General Motors e Motorola. Segundo, prospectando grandes empresas, com a conquista de contas como Bunge Alimentos, C&A Modas, Calçados Azaléia, Dafra, Sotreq, Servimed e Intermarine. A AG2 é uma agência digital especializada em atender grandes corporações e com a melhor oferta de serviços, destaca seu Diretor Presidente, Cesar Paz.

Fonte: AdNews

Publicado em: 26/12/2007

Disponível em: <http://www.adnews.com.br/negocios.php?id=61152>

Último acesso: 01/09/2008

Agências digitais vão comandar estratégia dos anunciantes

A estratégia de marca dos anunciantes vai debandar para as mãos das agências digitais. É o que aponta pesquisa divulgada pela Forrester Research. A estimativa para que isto aconteça é entre 5 e 10 anos. O estudo indica que as agências tradicionais estão em patamar abaixo em comparação com as interativas no que diz respeito ao trabalho direto para comandar estratégias. O que faz a diferença é a capacidade de coletar os dados por meio das mídias interativas, pois é cada vez maior o contingente de consumidores que migra para ao mundo digital. Apesar da previsão, o relatório ainda aconselha áreas em que as agências digitais precisam melhorar. São elas: mídia social, pesquisa de audiência, medições e análises e integração cross-channel. As informações são do site Ad Age.”

Fonte: AdNews

Último acesso: 21/09/2008

Disponível em: <http://www.fatuex.com.br/?p=76>

Agências crescem 8,6% globalmente graças à mídia digital

Agency Report 2008 demonstra que negócios online foram fundamentais para desempenho.

A despeito do mercado morno, as receitas das agências - de propaganda, serviços de marketing e especializadas em mídia - subiram 8,6% em 2007 em relação ao ano anterior. E esse desempenho deve-se à área digital. Enquanto não é mais supresa que a receita das agências interativas embalaram no ano passado (mais de 26,8% nos EUA), está claro que o mundo digital tornou-se um meio de sobrevivência para as demais agências. Na realidade, no mercado norte-americano, as agências de publicidade tiveram 10,2% de sua receita proveniente da mídia online, em 2007.

Em alguns casos, este número foi maior. Na Goodby, Silverstein & Partners - A Agência do Ano de 2008 pelo Ad Age - os serviços digitais geraram no ano passado 52% de sua receita.

Mais de 860 agências de todo o mundo participaram do Agency Report 2008. 60% delas viram florescer a receita vinda da área digital. Foi esta área que ajudou o sólido crescimento das grandes agências especializadas em mídia. Caso da Aegis Group (que detém a Carat e a Isobar), que subiu uma posição da 7º para a 6º, ultrapassando o grupo francês Havas.

As cinco primeiras colocações do ranking com as 50 maiores agências (e grupos) do mundo ficaram inalteradas em relação a 2006: Omnicom, WPP, Interpublic, Publicis e Dentsu. O Grupo ABC, único nacional na lista, aparece na 21º colocação com receita de US\$228 milhões e crescimento de 42%.

Entre os movimentos novos do mundo digital contemplados pelo Agency Report 2008 estão a Digitas no topo da lista das agências interativas norte-americanas. O Publicis Group comprou a agência interativa no ano passado para tornar-se sua bandeira digital em termos mundiais. A Avenue A/Razorfish, adquirida no anos passado pela Microsoft, aparece em segundo lugar. A IBM Interactive, a nova marca da operação digital da IBM é a novidade do ranking.

Fonte: AdAge

Publicado em: 05/05/2008

Disponível em: http://www.meioemensagem.com.br/?Agencias_crescem_8_6_globalmente_gracas_a_midia_digital

Último acesso: 07/09/2008

Grupos tradicionais se reinventam no online

CEOs da líder CBS e da premiada BBDO falam, no segundo dia do Mixx 2.8, como enfrentam os players digitais

Ediane Parente - 23/09/2008

Os CEOs de duas gigantes da indústria da comunicação, não necessariamente ligados às mídias digitais no seu core business, falaram em momentos diferentes no segundo do Mixx 2.8, congresso e exposição do IAB (Interactive Advertising Bureau) dos Estados Unidos, nesta terça-feira, 23, em Nova York. Ambos mostraram como empresas tradicionais se reinventam a todo momento diante das nova plataformas para se manterem na frente em seus segmentos: Leslie Moonves, presidente e CEO da CBS (TV, rádio, sites), e Andrew Robertson, Presidente e CEO da BBDO Worldwide.

CBS

Moovens contou como e por que a rede de TV comprou e pagou US\$ 1,8 bilhão pelo site C-Net (um portal voltado essencialmente à tecnologia), em junho último. "No nosso caso, uma enorme empresa de conteúdo estava sendo considerada como parte da velha mídia. E se uma empresa está indo bem na internet, como era a C-Net, é pra lá que você tem de ir", explicou. A CBS se define como provedora e distribuidora de conteúdos, e vê na internet não uma concorrente para sua oferta de televisão - "As pessoas não deixam de assistir a seus conteúdos na TV para verem na web", diz Moonves - mas sim como uma forma de as emissoras locais "tirarem" o espaço dos jornais nas praças, com o fornecimento de serviços/guias e notícias regionais.

BBDO

Já o presidente e CEO da BBDO, Andrew Robertson, exibiu seus "cases" de campanhas para as mídias digitais: a ação do chocolate MM e a vitoriosa campanha Voyeur, sucesso total da agência no último Cannes Lions para o cliente HBO, sobre o qual explicou: "Gastamos todo o dinheiro necessário na sua produção e na execução. E o gasto de mídia foi zero". O CEO afirmou que o sucesso da BBDO em nível mundial - já que tem presença em diversos países, em mais de 200 agências, tendo citado nominalmente a atuação em São Paulo (onde está presente na AlmapBBDO) - se dá através de uma fórmula simples. "Temos sempre de entregar o melhor trabalho, não interessa a sua denominação, se é digital ou não". Administrar bem os talentos e fazer as parcerias certas também são importantes, além claro,

de contar boas histórias. Robertson admitiu haver agências dedicadas às mídias online fazendo também bons trabalhos. "Acontece que 99% do que fazem é só para digital", concluiu.

LIFE.COM

Um anúncio importante foi feito no Mixx 2.8. De olho no crescente mercado de busca de imagens online, no início de 2009, entra no ar o portal Life.com, reunindo todo o acervo inacessado até hoje do antigo grupo Time Life (hoje agrupado na Time Inc.), numa associação com a Getty Images, que também disponibilizará seu acervo - o que formará um banco de milhões de fotografias. As imagens poderão ser buscadas e acessadas de forma gratuita pelos internautas para uso não-comercial, como por exemplo, para uso em redes sociais.

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 23/09/2008

Disponível em:

http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Grupos_tradicionais_se_reinventam_no_online

Último acesso: 25/09/2008

AgênciaClick é comprada pela Isobar

Rafael Sampaio - 21/02/2007

O feriado de carnaval terminou bem para Pedro Cabral, fundador e presidente da AgênciaClick, que vendeu seu negócio para a rede Isobar, do Aegis Group, por mais de 31 milhões de dólares e um extraordinário pacote de ações, nos próximos anos, dependendo da performance da agência que ele continuará a liderar, acumulando com a presidência para a América Latina da rede de empresas dedicadas ao marketing e à comunicação digital.

Pioneira no seu campo de especialização, a AgênciaClick conquistou o primeiro Grand Prix brasileiro no Cyber Lions de Cannes, em 2002 (*e não o primeiro GP da premiação, como o press-release erroneamente informou e a imprensa brasileira não checou e divulgou*). A AgênciaClick é uma das maiores operações do gênero no Brasil, mantendo unidades em São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Brasília, onde trabalham quase 300 colaboradores, atendendo a clientes como Coca-Cola, Fiat, Bradesco e Credicard Citi.

O aparentemente estranho nome “isobar” é muito conhecido dos cartógrafos e metereologistas, pois é a denominação daquelas linhas que ligam os pontos de pressão atmosférica semelhante em um mapa. Seu significado literal é “peso igual”, pois é oriundo das palavras gregas *isos* (igual) e *baros* (peso).

Com a aquisição da AgênciaClick, a rede Isobar passa a operar em 34 países com um elenco de diversas agências, oferecendo serviços de criação, mídia, e-commerce, search e mobile – todos relacionados ao marketing e comunicação digital. Sua sede fica em Londres e seu principal dirigente é Nigel Morris, que começou sua carreira na moda, migrou para a área de design e branding e terminou no universo digital, do qual se transformou em um dos maiores entusiastas (é dele a previsão, obviamente exagerada, de que no final de 2007 metade de toda a mídia consumida no mundo será digital).

O Grupo Aegis opera em 60 países, tem faturamento anual na faixa de 8 bilhões de libras, gera receitas acima de 870 milhões de libras, detendo o controle de redes como Carat, Isobar, Vizeum, Posterscope, Copernicus e MMA. No Brasil, além da Copernicus e da Synovate, que operam respectivamente em consultoria de marketing e pesquisa, a Aegis tentou sem sucesso estabelecer a agência de mídia Carat e agora entra para o negócio das agências digitais.

Vale lembrar que o maior acionista individual da Aegis, com 29,12% das ações, é o Bolloré Group, controlado e liderado pelo investidor francês Vincent Bolloré, que controla e preside o Grupo Havas, o sexto maior do mundo na área de serviços de comunicação, que no Brasil mantém negócios através da rede Euro RSCG (atualmente em disputa acionária com a Carillo Pastore), Euro RSCG 4D e a quase clandestina Media Contacts (que é uma agência de mídia, mas afirma que aqui opera de forma diferente, pois apenas oferece suporte à rede MPG, uma das gigantes do ramo e recentemente rebatizada de Havas Media). No passado, a Havas esteve associada, através da Arnold Advertising, com a Age.

Fonte: Portal da Propaganda

Publicado em: 21/02/2007

Disponível em: <http://www.portaldapropaganda.com/netmarketing/2007/02/0002>

Último acesso: 04/06/2008

Ingleses compram a Agência Click

Sandra Carvalho – 07/03/2007

A Agência Click, um dos nomes mais quentes em publicidade na internet, foi vendida por 31 milhões de dólares para o grupo inglês Isobar, focado em publicidade e marketing digital.

Pioneira em anúncios para a internet, a Agência Click pertencia ao grupo Opportunity, de Daniel Dantas, e a três sócios brasileiros, Pedro Cabral, Abel Reis e Ana Maria Nubié. Cabral, que era o presidente da agência antes da aquisição, fica no cargo e assume também o comando das operações da Isobar na América Latina. Reis fica como COO e Ana Maria como vice de operações comerciais.

Fonte: InfoCorporate

Publicado em: 07/03/2007

Disponível em: <http://info.abril.com.br/aberto/infonews/042007/07032007-4.shl>

Último acesso: 08/07/2008

Isobar confirma compra da Age

Líder em comunicação digital consolida ainda mais sua presença na América Latina com a aquisição da segunda marca no continente

A Isobar, maior rede de serviços digitais do mundo, anunciou nesta quarta-feira (7) a aquisição da agência Age., localizada em São Paulo. O negócio faz parte do processo de expansão e consolidação da Isobar na América Latina, iniciado em 2007, com a incorporação da AgênciaClick à rede. Agora, o grupo passa a operar com as duas marcas no continente, que terão operações completamente independentes.

Especializada em desenvolver campanhas de comunicação online e offline, além de ações de trade marketing e merchandising / BTL, a age. foi fundada em 2000 pelos publicitários Ana Lucia Serra e Carlos Alberto Domingos e hoje conta com uma equipe de 60 pessoas. Entre seus principais clientes estão marcas como adidas, Del Valle, PricewaterhouseCoopers, Ultragaz, Taeq / Pão de Açúcar, Marfrig, Adria, Even e Lopes. Dentro da Isobar, a age. terá como principais atribuições o desenvolvimento de campanhas nas áreas offline, online, below the line, inclusive com a possibilidade de atuação fora do

Brasil com serviços de criação para o Grupo. O mesmo já acontece com a AgênciaClick, que fornece serviços digitais para países onde a Isobar atua.

“Nossa empresa já observava atentamente o trabalho da Isobar e estamos muito impressionados com a criatividade, visão estratégica e alcance da organização”, disse Ana Lúcia Serra, presidente da age.. “Acreditamos que fazer parte deste grupo nos possibilitará aumentar a gama de serviços e recursos que oferecemos aos nossos clientes”, completa.

A Isobar é parte do Grupo Aegis, cuja presença no Brasil contribuiu para quadriplicar a receita proveniente da América Latina em 2007 e aumentar o número de clientes internacionais em mercados chaves. A entrada da age. no Grupo acontece pouco mais de um ano depois da incorporação da AgênciaClick à rede. Outras aquisições feitas pela Isobar na América Latina fazem parte dos planos de consolidação do grupo no continente. O presidente da Isobar na região, Pedro Cabral, afirma que há interesse e já existem até negociações para a compra de uma empresa especializada em search marketing no Brasil, além de negociações na Argentina e no México.

Ao comentar a aquisição, o CEO da Isobar, Nigel Morris, disse: “O mercado brasileiro representa quase 40% de todo o mercado de propaganda latino-americano e tem crescido em média 18% ao ano se considerarmos o período de 2002 a 2007. Com essa aquisição, continuamos nossa expansão na região. Esse é um mercado estrategicamente importante para nossa companhia e continuaremos comprometidos com um crescimento cada vez maior”.

Divulgado em março, o balanço global do Aegis aponta receita de US\$ 2,2 bilhões em 2007, o que representa alta de 14,2% em relação ao ano anterior. Se não contasse as aquisições, incluindo a AgênciaClick, o índice teria sido de 9,8%. Em 2007, o Grupo Aegis efetivou 17 aquisições de empresas no mundo. Desde 2003, a Isobar adquiriu algumas das melhores agências digitais do mundo, como a sueca Farfar, as inglesas *Glue* e *Marvellous* e as norte-americanas *Molecular* e *I-Prospect*.

Fonte: Click

Publicado em: 09/05/2008

Disponível em:

<http://clickaqui.agenciaclick.com.br/profiles/blog/show?id=924212%3ABlogPost%3A28946>

Último acesso: 22/08/2008

Isobar amplia sua presença no Brasil

Dona da Agência Click negocia compra de uma agência de publicidade e da MídiaClick

Alexandre Zaghi Lemos - 17/09/08

A venda da AgênciaClick para a Isobar, do grupo inglês Aegis, foi um dos maiores negócios concretizados no mercado brasileiro de agências em 2007. Estratégico para sua presença na América Latina, o País deve ser palco de pelo menos outros três movimentos da rede nos próximos meses: a aquisição da MídiaClick, não incluída no acordo fechado no início do ano; a chegada da iProspect, uma das principais empresas internacionais de search marketing (especializada em links patrocinados); e a compra de uma agência de publicidade.

"A Isobar deve adquirir uma agência de publicidade no Brasil, que tenha capacidade de assumir uma postura digital. Não queremos uma empresa que tenha simplesmente um departamento interativo, mas sim que seja comandada por profissionais que tenham cabeça digital. Se tudo correr bem, até o começo do próximo ano devemos concretizar essa aquisição", revela Pedro Cabral, presidente da Isobar para a América Latina, em entrevista publicada pelo Meio & Mensagem nesta semana.

Cabral também comenta o movimento de aproximação entre as agências digitais e de planejamento de mídia pertencentes do Grupo Isobar, presente hoje em 38 países. Nos Estados Unidos, por exemplo, acaba de ocorrer a fusão da maior agência digital do grupo, a Carat Fusion (nascida no ano 2000 a partir da aquisição da Fusion, que atendia as contas interativas da America Online e da Dell), com a Carat, sua maior empresa off-line, até então focada em planejamento de mídia. Como resultado da fusão nasce a Carat 2.0, propondo um novo modelo de negócios.

"Este modelo está se reproduzindo em outros mercados, mas de maneiras diferentes. Não há nada dogmático. Na América Latina, por exemplo, tenho a função de CEO, passando a comandar as agências interativas da região e o processo de digitalização das empresas de mídia que temos hoje no México e na Argentina, e que precisam entender o mundo digital", ressalta Cabral.

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 17/09/2008

Disponível em: http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Isobar_amplia_sua_presenca_no_Brasil

Último acesso: 27/09/2008

Isobar negocia aquisições no Brasil, Argentina e MéxicoTratativas em curso incluem possível compra das brasileiras Age e MidiaClick*Alexandre Zaghi Lemos - 14/04/2008*

O projeto de aumento da presença na América Latina da Isobar, pertencente ao grupo inglês Aegis, avança atualmente com pelo menos quatro negociações simultâneas. As aquisições de duas novas agências no Brasil, uma no México e uma na Argentina são coordenadas pelo presidente da rede na região, Pedro Cabral, mas dependem dos trâmites internos da multinacional.

"Enquanto o board do Aegis Group plc não assinar um comunicado oficial e enviá-lo para a Bolsa de Londres, não podemos prestar nenhuma informação sobre os processos em curso", diz Cabral.

A Isobar fincou pés no Brasil em fevereiro de 2007, a partir da incorporação da AgênciaClick, negócio avaliado em US\$ 50 milhões. "Esse processo foi concluído seis meses depois das primeiras conversas e três após o início efetivo da negociação. É um tempo recorde, decorrente do fato de a Click estar muito bem preparada, pois contava com fundos de investimentos entre seus sócios desde o nascimento", salienta Cabral.

No ano passado o grupo Aegis efetuou 17 aquisições de empresas pelo mundo. Desde 2003, a Isobar tem adquirido algumas das melhores agências digitais do mundo, como a sueca Farfar, as inglesas Glue e Marvellous e as norte-americanas Molecular e iProspect. Geralmente a rede compra 100% das ações, mas mantém as marcas originais das empresas.

Divulgado no mês passado, o balanço global do Aegis aponta receita de US\$ 2,2 bilhões em 2007, o que representa alta de 14,2% em relação ao ano anterior. Se não contasse as aquisições, incluindo a da AgênciaClick, o índice teria sido de 9,8%. O relatório contém comentário sobre a agência brasileira: "Na visão do grupo, esta aquisição dará uma ótima plataforma para a construção do crescimento na América Latina, e foi um fator importante para quadruplicar o faturamento na região".

Embora Cabral não confirme, já se sabe que as duas negociações em curso no Brasil envolvem a Age e a MídiaClick. A rede não esconde que seu avanço no mercado brasileiro passa pela compra de uma agência de publicidade que tenha "postura digital", nas palavras de Cabral. Informações obtidas pela reportagem dão conta de que estão adiantadas as tratativas com os dois sócios da Age, Ana Lucia Serra e Carlos Domingos.

"Estamos trabalhando na estruturação de um negócio com proposta diferente, respeitando os padrões de conduta do mercado brasileiro, adequado ao tempo moderno e baseado na experiência da AgênciaClick", frisa Cabral.

Visto como estratégico para a presença da Isobar na América Latina, o Brasil deve ser palco de pelo menos outros dois movimentos. O primeiro seria a aquisição da MídiaClick, pertencente ao trio fundador da AgênciaClick (Pedro Cabral, Abel Reis e Ana Maria Nubié), mas não incluída no acordo de venda do ano passado. Depois disso, alguns serviços hoje prestados pela MídiaClick poderão ser absorvidos pelo futuro escritório local da iProspect, uma das principais empresas internacionais de search marketing (links patrocinados). Hoje pertencente à Isobar, a empresa foi fundada em 1996 nos Estados Unidos e já está presente também em vários países da Europa.

No ano passado, além da compra da Click, a expansão latino-americana da Isobar passou pela montagem de equipes digitais nas empresas que o grupo Aegis já possui na região: a Carat Control, no México, e a Carat, na Argentina. Assim, elas não precisam mais subcontratar os serviços digitais. Quando forem concluídas as negociações em curso com agências dos dois países, alguns profissionais recém-contratados para as estruturas já existentes poderão assumir postos de comando nas empresas que forem adicionadas à rede.

"Nossa prioridade é a compra de agências digitais, o que não exclui outras oportunidades nas áreas de search marketing, mobile e criatividade", lista Cabral.

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 14/04/2008

Disponível em:

http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Isobar_negocia_aquisicoes_no_Brasil__Argentina_e_Mexico

Último acesso: 11/06/2008

Publicis negocia compra da interativa Sinc

Objetivo da multinacional é transformar a agência brasileira em Publicis Modem

Alexandre Zaghi Lemos - 26/05/2008

A Publicis Brasil pretende comprar a agência interativa Sinc, dos sócios Alon Sochaczewski e Roberta Raduan. Diversas reuniões já foram realizadas entre as partes, mas ainda não há um documento formal com a proposta para a aquisição.

O objetivo da multinacional é transformar a Sinc em Publicis Modem, inaugurando no País seu braço digital internacional, resultado da incorporação da norte-americana Modem Media no início de 2007. Outras agências interativas chegaram a ser consultadas, mas os dirigentes da Publicis optaram por intensificar as conversas com a Sinc.

Eles entendem que a compra da agência possibilitaria o nascimento da Modem brasileira com o porte que desejam. Entre as necessidades prementes da Publicis está o atendimento no Brasil da conta digital da LG, conquistada em concorrência global no fim do ano passado.

Antes da entrada para o Grupo Publicis, a Modem Media chegou a ter um escritório no Brasil, mas o desativou em 2004.

Por sua vez, a Sinc foi inaugurada em março do ano passado quando Sochaczewski e Raduan se desligaram da Euro RSCG 4D, da qual eram sócios.

Com gestão independente, a Sinc é presidida por Sérgio Caruso e desde o início do ano mantém uma joint venture com a W/Brasil em uma terceira empresa que, inicialmente, tem cuidado dos projetos digitais dos clientes da segunda, através de equipe comandada pela diretora Wans Spiess.

Entre os clientes da Sinc estão Activia (Danone), Metlife, Reckitt Benckiser (Veet e Finish), Duty Free, TIM e várias marcas da Femsa (Sol, Bavária, Kaiser e Summer Draft).

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 26/05/2008

Disponível em:

[http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Publicis_negocia_compra_da_int
erativa_Sinc](http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Publicis_negocia_compra_da_interativa_Sinc)

Último acesso: 02/07/2008

WPP cria braço de produção digital Deliver

O WPP lança a Deliver, que aproveitará a estrutura já existente em países com menor custo de mão-de-obra para oferecer às agências do grupo acesso a produção digital com custos menores

O grupo WPP lança um braço de produção digital global que servirá como fornecedor para suas agências. Com o nome de Deliver e presidida pelo ex-Digitas Neal Prescott, a nova plataforma vai se aproveitar das instalações do WPP em locais como América Latina, Leste Europeu, África do Sul e Ásia para construir banners e frames para sites em mercados com menor custo de mão-de-obra.

O presidente da Group M Interaction Worldwide Rob Norman explica: Nós sempre tivemos os recursos, mas a Deliver irá agregar e catalisar nossos bens de produção e torná-los simples para implantar".

A estrutura, no entanto, não começará do zero. Atualmente, o WPP tem mais de 700 pessoas trabalhando com produção digital nesses mercados. Com muitos clientes de fora dos seus países, essas pessoas terão acesso a uma gama maior de pessoas e agências para se relacionar dentro do WPP. Entre as agências envolvidas com o Deliver estão Actis Systems (Rússia), AGENDA (China), Aqua (África do Sul), Studiocom (por meio da subsidiária Offshore Guys na Colômbia, ZAAZ (Seattle, Estados Unidos, que pertence à rede Wunderman), BLUE (China/Cingapura), Quasar (Índia) e Schematic (Los Angeles nos EUA e Costa Rica).

Muitas das agências do WPP já fazem produção para o exterior, como a Schematic, que tem sede em Los Angeles e escritório na Costa Rica, e a Studiocom, com seus profissionais na Colômbia.

"Ao escolherem a Deliver, nossas agências poderão oferecer aos seus clientes a melhor maneira de fazer o trabalho online com os melhores custos", diz o presidente da WPP Digital Mark Read, em comunicado do grupo.

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 28/08/2008

Disponível em:

http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?WPP_cria_braço_de_produção_digital_Deliver

Último acesso: 04/10/2008

141 incorpora Mais Agência

Nova integrante leva para o Grupo as contas da Dow Brasil, Serasa e Quartzolit

Alexandre Zaghi Lemos - 15/09/2008

O Grupo 141/SoHo Square continua apostando na incorporação de agências menores para alimentar seu crescimento. O mais recente foi concluído na semana passada, como informou o M&Monline. A fusão com a Mais Agência, dos sócios-diretores José M. Cascão Costa (criação) e Maria do Carmo Hardt (atendimento), dá origem à 141 Mais, que carrega os clientes já atendidos pela dupla: Dow Brasil, Serasa, Pueri Domus e Quartzolit, entre outros.

"Nosso objetivo é ampliar o conjunto de serviços oferecidos aos clientes das duas agências, desenvolvendo negócios em segmentos até agora pouco explorados pela 141, como marketing de relacionamento, promoções e área de eventos", salienta Luiz Kroeff, CEO do Grupo 141/SoHo Square para a América Latina.

O presidente da operação brasileira, Mauro Motoryn, acrescenta que está de olho na expertise dos sócios da Mais na área financeira, acumulada em ocasiões anteriores no atendimento a Credicard, Visanet e Bradesco Cartões. "Eles têm uma cultura naquilo que é a moeda dos próximos anos: cartões de crédito, dinheiro de plástico e código de barras."

Negociações semelhantes conduzidas pelo Grupo 141 resultaram em acordos anteriores com a Preview (saúde) e a Newport (varejo), e na absorção das houses da Marabraz (HPP) e da Roche. "Assim, ampliamos nossa base de clientes, nosso faturamento e trazemos pessoas que passam a ser associadas nos novos negócios", resume Motoryn.

Segundo ele, há outras duas negociações em curso: uma na área digital e outra na de varejo, onde a 141 já atua com a Preview. "Queremos ampliar nossa atuação nessa seara, conquistando contas nos setores automobilístico e de telefonia celular, a fim de cumprir nosso objetivo de estar entre as 15 maiores agências brasileiras em 2009", adianta.

A procura por uma nova agência digital ocorre após mudança no relacionamento com a Basics, que chegou a engrossar o caldo do grupo, como 141 Basics, mas agora está integrada à nova holding Virtual Co. (ao lado da carioca Simples Estúdio e da cearense Noix). O Grupo 141 pretende ainda realizar nas próximas semanas o lançamento oficial da sua agência Hot Pop, projeto que tem foco na oferta de peças publicitárias sob medida a pequenos e médios anunciantes, com um modelo de atuação totalmente virtual. Em sua fase experimental, a Hot Pop já teria realizado trabalhos para cinco clientes.

A agência terá um site em que as empresas interessadas poderão se cadastrar, acertar detalhes de suas necessidades, aprovar orçamento e campanha, e até agendar conferência

virtual com a equipe da Hot Pop. Com isso, espera atrair verbas normalmente desprezadas por grandes agências, mas que, somadas, podem garantir boa receita a um baixo custo operacional.

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 15/09/2008

Disponível em:

http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?141_incorpora_Mais_Agencia

Último acesso: 08/10/2008

Giovanni reestrutura seu departamento online

Agência anuncia a contratação de três profissionais e o remanejamento de pessoas da própria equipe para atender à demanda de trabalhos da área digital

Para atender a crescente demanda de trabalhos e atividades online, a Giovanni+DraftFCB do Rio de Janeiro, anunciou a reestruturação de toda a sua equipe da área digital, que compreende a contratação de mais profissionais e o remanejamento de cargos já existentes.

Entre os novos nomes que chegam para integrar o time da casa estão o publicitário e professor Luiz Felipe Barros, que já trabalhou na agência NBS e, agora, assumirá o cargo de gerente de planejamento interativo da Giovanni. Além dele, também chegam ao núcleo online os profissionais Ricardo Rimoli (ex-Agência 3) e Franco de Felice (ex-getMade) que ficarão, respectivamente, com os postos de diretor de arte e webdesigner.

Dentro da equipe já existente na agência também ocorreram mudanças. A profissional Lorena Barcellos foi deslocada para reforçar o departamento de mídia online.

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 12/09/2008

Disponível em:

http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Giovanni_reestrutura_seu_departamento_online

Último acesso: 03/10/2008

Farfar pode abrir escritório no Brasil

Filial da agência sueca, que tem o sócio e diretor de criação Matias Palm-Jensen como maior entusiasta, seria montada do zero, sem aquisição

Robert Galbraith - 29/09/2008

A sueca Farfar, uma das agências digitais mais premiadas do mundo, pode abrir um escritório no Brasil ainda neste ano. A proposta, que tem o sócio e diretor de criação Matias Palm-Jensen como maior entusiasta, será analisada pelo conselho dos sócios e investidores na próxima semana, em Estocolmo. Se receber sinal verde, a operação brasileira da Farfar nascerá em São Paulo e será montada do zero, sem aquisição. Palm-Jensen esteve no Brasil em maio, quando foi um dos palestrantes do Wave Festival. A Farfar pertence à rede Isobar, do grupo inglês Aegis, que já controla duas agências brasilerias: a AgênciaClick e a Age.

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 29/09/2008

Disponível em:

http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Farfar_pode_abrir_escritorio_no_Brasil

Último acesso: 16/10/2008

Microsoft quer liderança da publicidade online

Em evento ocorrido nesta segunda-feira, 13, Steve Ballmer, o CEO da corporação, afirmou que tanto poderá vender ferramentas para as agências como também oferecer todo o conhecimento de audiência da empresa direto para os anunciantes

Mariana Ditolvo - 13/10/2008

No Brasil para participar do Microsoft Advertising Day, que aconteceu na tarde desta segunda-feira, 13, Steve Ballmer, CEO da Microsoft, afirmou que a empresa está se preparando para concorrer de fato no setor de publicidade online.

Fabricante de software por tradição, a Microsoft, segundo Ballmer, admite até funcionar como agência de publicidade em contato direto com o anunciante. "Podemos tanto vender ferramentas para as agências como todo nosso conhecimento de audiência direto para

o anunciante", disse o CEO. E ele foi além: "Desse embate deverão sobrar duas empresas, Google e Microsoft. E nós queremos trabalhar para conseguir a liderança."

O evento, ocorrido na sede da Microsoft no Brasil, reuniu publicitários, veículos e anunciantes.

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 13/10/2008

Disponível em:

http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Microsoft_quer_lideranca_da_publicidade_online

Último acesso: 14/10/2008

Martin Sorrell pessimista até 2010

Para o CEO do grupo WPP, os próximos 15 meses não serão nada fáceis para a economia e para a indústria publicitária de modo geral. Mas ele enxerga um 2010 melhor

Martin Sorrell, o todo-poderoso do grupo WPP, alertou o mercado de que o ano de 2009 não será dos melhores. "Os próximos 15 meses não serão fáceis", resumiu. Entretanto, ele acredita numa recuperação do mercado a partir de meados do ano que vem, e que isso vai ocorrer antes de um possível declínio na confiança do consumidor.

Ele admite que, durante uma visita recente a Nova York, teve medo que 2009, sem Jogos Olímpicos para empurrar o crescimento, viria a ser um período recessivo. A sensação piorou com o que aconteceu na última semana, quando instituições financeiras aparentemente invencíveis sofreram violentos ataques.

Sorrell citou ainda alguns eventos que podem indicar recuperação em 2010, como a Copa do Mundo na África do Sul, as eleições legislativas e para governador nos Estados Unidos e a feira Shangai Expo.

Fonte: Meio e Mensagem

Publicado em: 23/09/2008

Disponível em:

http://www.meioemensagem.com.br/novomm/br/Conteudo/?Martin_Sorrell_pessimista_ate_2010

Último acesso: 23/09/2008

Making the link between digital and traditional advertising

Richard Banfield – 12/09/2008

It's been busy at the Boston offices of Digitas Inc. over the last few years. Apart from being acquired and being named as one of Advertising Age's Digital A-List winners this year, their parent, Publicis Groupe SA, recently promoted Laura Lang to Digitas worldwide CEO over the summer.

When Publicis Groupe swallowed up Digitas in January 2007 for \$1.3 billion, it gave the digital agency the opportunity to win bigger accounts, but it also sent the message that digital agencies are no longer the redheaded stepchildren of marketing. The acquisition also reinforced a trend for agencies and clients alike — offline consumers are deeply influenced by what they read online.

As the web influences more offline buying decisions, digital agencies are becoming critical strategic members of the marketing landscape. Digitas' CEO, Lang is quoted in Ad Age as saying that "We are thinking like a full-service marketing partner." It's probably not a moment too soon.

Jupiter Research, recently acquired by Forrester Research, predicts that the Internet will influence approximately \$1 trillion in offline consumer spending in the next five years. This online-offline connection is a significant trend that marketers and brands are only now starting to recognize in material ways.

The web is the primary research tool for consumers who ultimately do their shopping offline. In May this year the Nielsen Media Research, found that 80 percent of shoppers studied had bought from stores whose websites they had visited first. This confirms data from a study in 2006 by BigResearch suggesting that 89 percent of consumers who made in-store purchases conducted some online research before going into the store.

So why have ad agencies taken so long to make this connection? Google Inc.'s direct-to-advertising success has been partly to blame. Google's ability to cut out agencies and deal directly with advertising clients has created confusion and has made it difficult for ad agencies to know what to do with the online-offline causality. Making it so easy for advertisers to reach audiences online without having to consult agencies has caused a deep rift between the advertising world and Google. Over the last year or so, Google has been making a committed effort at kissing and making up.

Google has created several guerrilla-style marketing teams to woo back the agencies and convince them that they should include Google in all their client campaigns. More

important than their fresh-faced college grads to flatter ad agency heads is Google's deal with Publicis Groupe to collaborate on creative projects and train employees. This is the kind of relationship ad agencies have shared with media houses for decades. Now that Google is playing in the world of radio and social media advertising, it will have to play nice and do it the old-fashioned way.

It's easy to dismiss Google's advances as self-serving, but there's more to this lover's quarrel than meets the eye. Online advertising is the fastest growing category in marketing budgets and declines in TV and newspaper readership are fueling that flame. To any industry insider, it's clear that almost all ad agencies need a serious lesson in online marketing, and working with a powerhouse such as Google can only benefit strategic and media buying decisions.

Apart from adding a few URLs to their traditional campaigns, brands have been conspicuously slow in adopting real online-marketing opportunities. Tracking technology and advanced analytics make digital agencies far more prepared to deliver results than traditional agencies can do on their own. In the fast-changing social media landscape traditional media and advertising companies can no longer sit on the sidelines or leave online campaigns as an afterthought.

Web-based marketing is far from perfect. Tracking and analytics tools offer much more raw data than they provide insight. Finding the blend between trend setting branding and real-time action tracking is still a much sought after Holy Grail. However, some brands are starting to make the connection between online researching and offline buying behavior. As I head off to the annual Aberdeen CMO Conference this week I'll be sure to watch out for the Google cheerleaders, the digital agency geeks and the big brand suits. It's bound to make for an interesting after party.

Fonte: Mass High Tech

Publicado em: 12/09/2008

Disponível em: <http://www.masshightech.com/stories/2008/09/08/newscolumn3-Making-the-link-between-digital-and-traditional-advertising.html>

Último acesso: 22/10/2008

Agências preparam associação nacional para defender setor

As agências de marketing digital vivem um momento peculiar. Embora participantes de um segmento relativamente novo - a internet comercial tem pouco mais de dez anos -, percebem que o rápido desenvolvimento desse mercado gerou a necessidade de se organizarem em uma entidade nacional, que terá grandes missões pela frente, como contribuir para a formação de novos profissionais de internet, elaboração de indicadores do setor, padronização de formatos de mídia, parâmetros da relação entre agência e cliente e remuneração, entre outros tópicos.

É para discutir questões como essas que as oito associações estaduais que congregam agências digitais se encontram hoje em São Paulo. Elas vão debater, por exemplo, qual o melhor momento para a criação de uma entidade nacional para representar o setor.

O presidente da Associação Gaúcha de Agências Digitais (Agadi), Cesar Paz, é um dos que empresários que participam ativamente desse processo.

Segundo ele, as empresas de internet não se sentem representadas pelas entidades da publicidade e de tecnologia da informação. Por isso decidiram criar uma congregação própria para serem mais fortes na discussão de aspectos da legislação como regulamentação do spam, publicidade na rede, campanha eleitoral e compra de mídia. "Um dos principais objetivos é fazer a entidade representar o setor no enfrentamento dessas questões. A legislação para internet está totalmente aberta", observa Paz, que este ano voltou a presidir a Agadi (Associação Gaúcha das Agências Digitais). Criada em 2004, ela é uma das pioneiras no País ao reunir empresas que têm como vocação o desenvolvimento de projetos de comunicação no ambiente digital.

Paulistas

O presidente da Associação Paulista das Agências Digitais (Apadi), Antony Martins, está em sintonia com Paz. Para ele, a criação de uma associação nacional tem papel importante na defesa dos interesses das agências que surgem num mercado novo no Brasil. "É preciso mostrar o que faz uma agência digital, quais os benefícios de contratar uma empresa como essa ou incluí-la em sua estratégia de marketing", comenta Martins.

Um outro atributo da associação seria se manter como fonte de referência e informações para o mercado. "O objetivo é reunir os números do setor e mantê-los sempre

atualizados e servir como fonte para governo, imprensa e mesmo as empresas", diz Martins. Além disso, segundo o executivo, um dos objetivos da associação nacional seria a padronização de formatos de mídia, salários e até mesmo nome dos cargos e funções. "É preciso que as agências digitais comecem a falar a mesma língua. Isso estimulará o conhecimento do nosso trabalho por parte dos clientes", comenta Martins.

Deliberações

No encontro de hoje em São Paulo, será discutido por exemplo se a Abradi será criada ainda no segundo semestre ou é melhor esperar o amadurecimento de associações regionais mais jovens de um setor ainda em formação. Além do Rio Grande do Sul, existem entidades estaduais em São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Pernambuco e Bahia, que reúnem cerca de 200 agências. Uma das primeiras iniciativas da Abradi deve ser uma pesquisa para levantar o perfil e os grandes números das empresas de internet no Brasil. A estimativa é que existam mais de 500 agências digitais em todo o Brasil. No Estado de São Paulo são cerca de 150.

Na pauta da reunião desta sexta-feira também constam temas como o formato de trabalho da associação nacional, a composição da diretoria e da presidência, o estatuto e a relação entre as associações regionais e a nacional. "O objetivo é sair da reunião com a associação constituída ou bem encaminhada", comenta Martins.

Outra questão a ser atacada, revela Paz, é o problema da falta de mão-de-obra qualificada para o setor. Ele entende que ainda existem poucos cursos de formação no País e, hoje, grande parte da demanda é suprida por pessoal oriundo das áreas de publicidade e comunicação, ou autodidatas. A idéia é buscar uma aproximação com a academia. Ele cita o caso do Rio Grande do Sul, onde apenas a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) tem curso de Comunicação Digital para a área de internet. "Mas eles formam apenas 20 alunos por ano, enquanto a demanda é dezenas de vezes maior", diz ele, lembrando a escassez da oferta de recursos humanos em um setor que cresce pelo menos 30% ao ano no País.

Treinamento

A falta de mão-de-obra capacitada, segundo ele, eleva custos para as empresas, com treinamento e retrabalhos. Paz conhece bem essa realidade. Presidente da AG2, ele tentar

resolver esse problema fazendo parcerias com três universidades de Pelotas (RS). O objetivo é levar sua metodologia de trabalho à academia e assim facilitar o recrutamento de pessoal.

Já a Apadi realiza uma série de palestras em universidades. "Nosso objetivo é mostrar para os alunos as diferentes funções que existem numa agência digital e que esse mercado tem um potencial de crescimento muito grande", afirma Martins.

Em relação às empresas, Paz entende que, apesar de as corporações já terem migrado seu banco de dados para a rede, a internet vive uma revolução constante. Tudo o que existe é reinventado e virá uma nova fase multimídia e de interatividade. Um exemplo, segundo ele, é o tradicional currículo. Ao invés de um simples papel ou e-mail, ele irá se transformar em uma verdadeira apresentação do candidato a emprego com direito ao uso de vídeo, áudio e infográficos.

Esse novo mundo da internet será debatido no 4º Fórum de Internet Corporativa, que a Agadi realiza dia 8 de outubro em Porto Alegre. A grande estrela do evento será o norte-americano Chris Anderson, editor da cultuada revista Wired. Anderson é autor do livro "A Longa Cauda".

Fonte: Gazeta Mercantil

Publicado em: 25/07/2008

Disponível em: <http://www.adnews.com.br/publicidade.php?id=73691>

Último acesso: 30/08/2008

ANEXO C – Principais agências digitais do Brasil

AGÊNCIA DIGITAL	LOCALIDADE
<u>.COMTATO DIGITAL</u>	(Belém - PA)
<u>.MIRA</u>	(S.José Rio Preto - SP)
<u>01 DIGITAL</u>	(São Paulo - SP)
<u>10' MINUTOS</u>	(São Paulo - SP)
<u>2ND DESIGN DIGITAL</u>	(São Paulo - SP)
<u>2TAG.NET</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>3UP</u>	(Belém - PA)
<u>4ACTIVE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>4PS</u>	(Vitória - ES)
<u>5.6 DIGITALL</u>	(Barueri - SP)
<u>A1 BRASIL</u>	(São Paulo - SP)
<u>A2C</u>	(Joinville - SC)
<u>ABILITY - DIGITAL</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ACTIVA WEB & GRAPHICS</u>	(Balneário Camboriú - SC)
<u>ACTIVEONE</u>	(São Paulo - SP)
<u>ACUITY INTERNET MARKETING</u>	(Belo Horizonte - MG)
<u>AD DUO</u>	(São Paulo - SP)
<u>ADD TECHNOLOGIES</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ADDCOMM</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ADDCOMM</u>	(São Paulo - SP)
<u>ADMIRA</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ADVICE NETBUSINESS</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ADZ7 INTERATIVA</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>AFRICA</u>	(São Paulo - SP)
<u>AG2</u>	(São Paulo - SP)
<u>AG2</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>AG2</u>	(Pelotas - RS)
<u>AG'CASE</u>	(Brasília - DF)
<u>AGÊNCIA BLÁ</u>	(Ivoti - RS)
<u>AGÊNCIA BLA!</u>	(Ivoti - RS)
<u>AGÊNCIA DO BRASIL</u>	(Brasília - DF)
<u>AGÊNCIA ESTRELA</u>	(Barueri - SP)
<u>AGÊNCIA INTERNET</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>AGÊNCIA MAGIC</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>AGÊNCIA TR DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>AGÊNCIA ZUM</u>	(Lençóis Paulista - SP)
<u>AGÊNCIA ZUM</u>	(Piracicaba - SP)
<u>AGÊNCIACLICK</u>	(São Paulo - SP)

<u>AGÊNCIACLICK</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>AGÊNCIACLICK</u>	(Belo Horizonte - MG)
<u>AGÊNCIACLICK</u>	(Brasília - DF)
<u>AGÊNCIACLIMAX</u>	(Sao Paulo - SP)
<u>AGÊNCIATEC</u>	(Campo Grande - MS)
<u>AGÊNCIA WX</u>	(Curitiba - PR)
<u>AKTUELL</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ALDEIA</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>ALGO A MAIS DESIGN</u>	(Fortaleza - CE)
<u>ALINK</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ALL CLICK DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>ALT DESIGN</u>	(Sao Paulo - SP)
<u>ALTOSITE</u>	(Criciúma - SC)
<u>AMS DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>ANALOGIA IT</u>	(Santo André - SP)
<u>AQUA INTERATIVA</u>	(Patos de Minas - MG)
<u>ARROZCOMFEIJAO</u>	(Barueri - SP)
<u>ARTWEB7</u>	(Goiânia - GO)
<u>ARTE PONTO</u>	(Araras - SP)
<u>ARTE VISUAL STUDIO</u>	(São Paulo - SP)
<u>ARTECCOM</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ASTERISCO DESIGNERS ASSOCIADOS</u>	(Niterói - RJ)
<u>ATIWEB</u>	(Atibaia - SP)
<u>ATO INTERATIVO</u>	(Juiz de Fora - MG)
<u>ATOSWEB</u>	(Santo André - SP)
<u>ATRATIVE COMUNICAÇÃO</u>	(Joinville - SC)
<u>AUFLEX</u>	(Recife - PE)
<u>AWEBI</u>	(Mariana - MG)
<u>B2BIS</u>	(São Paulo - SP)
<u>B4W</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>BAIÃO DE DOIS</u>	(Brasília - DF)
<u>BAIERTEC NETMARKETING</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>BARK</u>	(Santos - SP)
<u>BASICS</u>	(São Paulo - SP)
<u>BENDITA SOLUÇÕES CRIATIVAS</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>BG INTERATIVA</u>	(São Paulo - SP)
<u>BINÁRIO INTERNET</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>BLUE BALL</u>	(Piracicaba - SP)
<u>BM7BBK</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>BOLT BRASIL</u>	(Belo Horizonte - MG)
<u>BURN</u>	(Criciúma - SC)
<u>BRAINTER</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>BREDI</u>	(Belém - PA)

<u>CANAL DIGITAL</u>	(Belém - PA)
<u>CANVAS</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>CAPPEN</u>	(Recife - PE)
<u>CAPPUCCINO/HZTA</u>	(São Paulo - SP)
<u>CARTELLO</u>	(Recife - PE)
<u>CASAZUL</u>	(São Paulo - SP)
<u>CAST</u>	(Brasília - DF)
<u>CAST</u>	(São Paulo - SP)
<u>CDN INTERATIVA</u>	(São Paulo - SP)
<u>CEDILHA</u>	(Londrina - PR)
<u>CFW</u>	(Guarapuava - PR)
<u>CHLEBA MARKETING INTERATIVO</u>	(Curitiba - PR)
<u>CHLEBA MARKETING INTERATIVO</u>	(São Paulo - SP)
<u>CHOUPANA D'ZAIN</u>	(São Paulo - SP)
<u>CIA DESIGN</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>CIA PIXEL</u>	(Campinas - SP)
<u>CIA2</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>CÍVIA</u>	(Goiânia - GO)
<u>CLARIOM</u>	(São Paulo - SP)
<u>CLICK NOW</u>	(São José dos Campos - SP)
<u>CLIQUEI NETWORK</u>	(Nova Iguaçu - RJ)
<u>CÓDIGO DIGITAL</u>	(Fortaleza - CE)
<u>COMUNICASSIM</u>	(Contagem - MG)
<u>CONCEITOWEB</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>COUTOSCHMIDT</u>	(Estância Velha - RS)
<u>criativitá design</u>	(São Paulo - SP)
<u>D GROUP DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>D3!</u>	(São Paulo - SP)
<u>D10 INTERNET</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>DAC VENNON</u>	(São Paulo - SP)
<u>DAINET</u>	(São Paulo - SP)
<u>DATERRA</u>	(João Pessoa - PB)
<u>DB4 COM</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>DCWEB</u>	(São Paulo - SP)
<u>DEDALUS</u>	(São Paulo - SP)
<u>DELT</u>	(Santos - SP)
<u>DESIGN ACTIVE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>DESIGNRIO.COM</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>DESIGN VIRTUAL</u>	(Concórdia - SC)
<u>DESTA.CA</u>	(São Paulo - SP)
<u>DIALETO.NET</u>	(São Paulo - SP)
<u>DIGISITE</u>	(São Paulo - SP)
<u>DIGITAL MASTER DESIGN</u>	(Rio de Janeiro - RJ)

<u>DIGITAL MEDIAVOX</u>	(Brasília - DF)
<u>DIGITALE</u>	(Campinas - SP)
<u>DIGITMÍDIA</u>	(Teresina - PI)
<u>DIRETTA</u>	(São Paulo - SP)
<u>DIZ' AIN</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>DIZ'AIN</u>	(São Paulo - SP)
<u>DMV4</u>	(Porto União - SC)
<u>DOTCOMM</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>DOTK</u>	(Recife - PE)
<u>DOXXA</u>	(São Paulo - SP)
<u>DRIMEA COMUNICAÇÃO</u>	(São Paulo - SP)
<u>DUBS INTEGRADA</u>	(São Paulo - SP)
<u>E-BRAND ESTRATEGIAS ONLINE</u>	(Vitória - ES)
<u>E4W</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>EKHO MÍDIA - MÍDIA DIGITAL</u>	(Rio Claro - SP)
<u>EDITORAWEB</u>	(São Gonçalo - RO)
<u>EDITORAWEB</u>	(São Gonçalo - RJ)
<u>FEFEITO WEBDESIGN</u>	(Soledade - RS)
<u>ESTAÇÃO URB</u>	(Presidente Prudente - SP)
<u>ETHYMOS</u>	(Curitiba - PR)
<u>EYEDEA WEB DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>FABIANO BERTÉ DESIGN</u>	(Lajeado - RS)
<u>FABRICA DE SITES</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>FABRICADOSITE</u>	(São Paulo - SP)
<u>FABRICADOSITE.NET</u>	(Jaboatao dos Guara - PE)
<u>FAN DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>FISHY</u>	(Recife - PE)
<u>FOCUS NETWORKS</u>	(São José dos Campos - SP)
<u>FORMA CRIATIVA</u>	(Fortaleza - CE)
<u>FULLDESIGN</u>	(Brasília - DF)
<u>FULL TECNO</u>	(São Paulo - SP)
<u>GAGLES</u>	(Belo Horizonte - MG)
<u>GB INTERACTIVE</u>	(Serra - ES)
<u>GENERAL STUDIOS</u>	(Novo Hamburgo - RS)
<u>GETFLY STUDIO DESIGN</u>	(São Leopoldo - RS)
<u>GET MADE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>GINGA</u>	(São Paulo - SP)
<u>GO2NPLAY STUDIOS</u>	(Curitiba - PR)
<u>GRAFIA DESIGN</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>GRAFIKONSTRUCT</u>	(São Paulo - SP)
<u>GREY INTERACTIVE</u>	(São Paulo - SP)
<u>GRINGO</u>	(São Paulo - SP)
<u>GRUPO 5</u>	(Nova Iguaçu - RJ)

<u>GRUPOGS3</u>	(Ribeirão Preto - SP)
<u>GUERRILLA</u>	(Brasília - DF)
<u>HEY INTERATIVA</u>	(São Paulo - SP)
<u>HOMEWEBBING</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>HOMEWORKS</u>	(São Paulo - SP)
<u>HOST WEB ADVERTISING</u>	(Brasília - DF)
<u>HYDRO STUDIO</u>	(São Paulo - SP)
<u>I COLORI DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>IBONFIM</u>	(Salvador - BA)
<u>ICOMP</u>	(Londrina - PR)
<u>ID5 SOLUÇÕES WEB</u>	(Maceió - AL)
<u>IDEAL SOLUÇÕES</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>IDENTIDADE DESIGN</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ILLIDIUM</u>	(Uberlândia - MG)
<u>IMAGEBOX</u>	(São Paulo - SP)
<u>IMAGINARA INTERATIVA</u>	(Blumenau - SC)
<u>IMAGINE</u>	(São Paulo - SP)
<u>IMPACTO</u>	(Uberaba - MG)
<u>IMSC</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>INDÚSTRIA WEB</u>	(São José - SC)
<u>INET STUDIO</u>	(Feira de Santana - BA)
<u>INMÍDIA</u>	(Curitiba - PR)
<u>INOVAR DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>INSIGHT CREATIVE SOLUTION</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>INSIGHT SOLUÇÕES ONLINE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>INSPIRIT</u>	(São Paulo - SP)
<u>INTERATIVA</u>	(São Paulo - SP)
<u>INTERATIVA INTERNET SERVICES</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>INTERATIVASERVICES</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>INTERCODE</u>	(São Paulo - SP)
<u>INTERPACTA</u>	(Campinas - SP)
<u>INVENTIVE HOUSE</u>	(São Paulo - SP)
<u>INVISION</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>IPBRAS</u>	(Penápolis - SP)
<u>IRION INTERACTIVE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ITHINK</u>	(São Paulo - SP)
<u>JCDV WEB</u>	(São Paulo - SP)
<u>JCPUBLISH</u>	(São Paulo - SP)
<u>JS WEB & SISTEMAS</u>	(São Paulo - SP)
<u>KAOPÍ</u>	(Salvador - BA)
<u>KAOS ESTÚDIO CRIATIVO</u>	(Santa Cruz do Sul - RS)
<u>KAUS MÍDIA</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>KINDLE DIGITAL AGENCY</u>	(Rio de Janeiro - RJ)

<u>KNOWTEC</u>	(Brasília - DF)
<u>KNOWTEC</u>	(Florianópolis - SC)
<u>KRAFTMEDIA</u>	(São Paulo - SP)
<u>KREACTIVITY.COM</u>	(Santo André - SP)
<u>KROPKI</u>	(São Paulo - SP)
<u>KWEAD.COM</u>	(São Paulo - SP)
<u>L2 MULTISOLUTIONS</u>	(Itabuna - BA)
<u>LA</u>	(Divinópolis - MG)
<u>LAYOUTIN</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>LELAK DESIGN</u>	(Florianópolis - SC)
<u>LIFES CREATIVE</u>	(Venâncio Aires - RS)
<u>LIVEMEDIA</u>	(Campinas - SP)
<u>LIVENET</u>	(Curitiba - PR)
<u>LIVRE DESENVOLVIMENTO</u>	(Juiz de Fora - MG)
<u>LOBBU'S</u>	(São Paulo - SP)
<u>LOCOMOTIV</u>	(Jacareí - SP)
<u>LOKAUNET</u>	(São Paulo - SP)
<u>LSWEB CRIATIVIDADE DIGITAL</u>	(São Paulo - SP)
<u>LT</u>	(Brasília - DF)
<u>LUZ PRÓPRIA</u>	(Pres. Prudente - SP)
<u>M.ART.E</u>	(Campinas - SP)
<u>MADE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>MAKE WEB</u>	(Sorocaba - SP)
<u>MARCO A CRIAÇÃO DIGITAL</u>	(São Paulo - SP)
<u>MASSAPÊ WEB</u>	(Recife - PE)
<u>MASTERBIZ</u>	(São Paulo - SP)
<u>MAVEN IR SOLUTIONS</u>	(Cachoeirinha - RS)
<u>MAXMEIO</u>	(Natal - RN)
<u>MEDIA CLORIANS</u>	(São Paulo - SP)
<u>MENCIONE.COM</u>	(São Paulo - SP)
<u>MENS</u>	(Brasília - DF)
<u>MHK BRASIL</u>	(São Paulo - SP)
<u>MIDIAPROATIVA</u>	(Patos de Minas - MG)
<u>MIDIA DIGITAL</u>	(São Paulo - SP)
<u>MIDIA DIGITAL</u>	(Curitiba - PR)
<u>MILAGRE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>MKT VIRTUAL</u>	(Santos - SP)
<u>MORPHE DESIGN</u>	(Novo Hamburgo - RS)
<u>MOVI BRASIL</u>	(São Paulo - SP)
<u>MUIRAQUITÃ</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>MZ DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>NAÇÃO INTERATIVA</u>	(Campinas - SP)
<u>NET-CONSULT</u>	(Pres. Prudente - SP)

<u>NETBUREAU</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>NETFACE</u>	(Cruz Alta - RS)
<u>NEXTMIDIA</u>	(Curitiba - PR)
<u>NJOBS</u>	(Brasília - DF)
<u>NOVVA</u>	(Recife - PE)
<u>O PONTO WEB</u>	(Brasília - DF)
<u>ODNET SOLUÇÕES WEB</u>	(Lajeado - RS)
<u>OFFICINA DIGITAL</u>	(Piracicaba - SP)
<u>OFICINA DA IMAGEM</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>OFICINA DA IMAGEM</u>	(São Paulo - SP)
<u>OFICINA DE MARKETING</u>	(São Paulo - SP)
<u>OGILVYINTERACTIVE</u>	(São Paulo - SP)
<u>ONE DIGITAL</u>	(São Paulo - SP)
<u>ONSPOT WEBSOLUTIONS</u>	(Jaraguá do Sul - SC)
<u>OPENHAUS</u>	(Uberlândia - MG)
<u>ORIGEM MARKETING DIGITAL</u>	(Joinville - SC)
<u>OTHER INTERACTIVE</u>	(São Paulo - SP)
<u>PANZER</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>PEART WEB SOLUTION</u>	(São Paulo - SP)
<u>PENSEDMA</u>	(Cach. Itapemirim - ES)
<u>PHOCUS INTERACT</u>	(São José dos Campos - SP)
<u>PINDURART</u>	(Belo Horizonte - MG)
<u>PIXEL MÍDIA DIGITAL</u>	(Lajeado - RS)
<u>PIXEL8</u>	(Recife - PE)
<u>PLATT</u>	(Florianópolis - SC)
<u>PLAYER COMUNICAÇÃO DIGITAL</u>	(São Paulo - SP)
<u>PONTO CRIATIVO</u>	(Natal - RN)
<u>PONTO D INTERATIVA</u>	(João Pessoa - PB)
<u>PONTO WEB</u>	(São Paulo - SP)
<u>POP COM</u>	(São Paulo - SP)
<u>PRAXYS</u>	(São Paulo - SP)
<u>PRINTES AGÊNCIA DIGITAL</u>	(Serra - ES)
<u>PROPER DESIGN</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>PROVNET</u>	(São Paulo - SP)
<u>PRYZANT DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>QUASARSTUDIO</u>	(Sorocaba - SP)
<u>R10 BRASIL</u>	(Campinas - SP)
<u>RAGE</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>RAPP DIGITAL</u>	(São Paulo - SP)
<u>RARA DESIGN</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>RAVEN 10</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>REALLINK DIGITAL</u>	(São Carlos - SP)
<u>REALWEB</u>	(Rio de Janeiro - RJ)

<u>RED CUBE</u>	(São Paulo - SP)
<u>RG4 WEBDESIGN</u>	(São Luís - MA)
<u>RMF DESIGNER</u>	(Rio Claro - SP)
<u>RS DESIGN</u>	(São Paulo - SP)
<u>SAPIEN INTERACTIVE</u>	(Belo Horizonte - MG)
<u>SCHEME</u>	(Santos - SP)
<u>SCOPE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>SCRIPTORIO</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>SEGMENTO WEB</u>	(João Pessoa - PB)
<u>SETWEB</u>	(Salvador - BA)
<u>SIMPLES</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>SIMPLESMENTE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>SIRIUS INTERATIVA</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>SOFTBRAZIL</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>SOFTDESIGN</u>	(Sorocaba - SP)
<u>SOFTRENT WEBSOLUTIONS</u>	(São Paulo - SP)
<u>SOLUTIONTECH</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>SOLVE INTERATIVA</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>SPIN STUDIO WEB</u>	(Maceió - AL)
<u>STIJL</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>STILO STUDIO</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>STORM CREATIONS</u>	(Campinas - SP)
<u>STUDIO DESS</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>STUDIO PROMPT</u>	(São Paulo - SP)
<u>STUDIORAMA</u>	(Cuiabá - MT)
<u>SUPERNOVA STUDIO</u>	(São Paulo - SP)
<u>SV</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>TAU VIRTUAL</u>	(Niterói - RJ)
<u>TEAM DESIGN</u>	(Santo André - SP)
<u>TECNICORP</u>	(Santa Cruz do Sul - RS)
<u>TECNOPOP</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>TECSITE ESTÚDIO DIGITAL</u>	(Santos - SP)
<u>TENDA DIGITAL</u>	(São Paulo - SP)
<u>TENDA DIGITAL</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>TESLA</u>	(São Paulo - SP)
<u>THERE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO</u>	(Curitiba - PR)
<u>THINK4</u>	(São Paulo - SP)
<u>TI MEDIA</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>TO.WEB</u>	(Guarulhos - SP)
<u>TOP UP</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>TORRE AGÊNCIA</u>	(Jaú - SP)
<u>TOTALBRAND</u>	(São Paulo - SP)
<u>TOUCHÉ INTERACTIVE MEDIA</u>	(Rio de Janeiro - RJ)

<u>TOWER WEB</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>TRAÇO CERTO</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>TRENTIN</u>	(São Paulo - SP)
<u>TRIARES</u>	(Santos - SP)
<u>TRIBAL INTERATIVA</u>	(São Paulo - SP)
<u>TRIBO</u>	(São Paulo - SP)
<u>TV1</u>	(São Paulo - SP)
<u>TV1</u>	(Brasília - DF)
<u>UPSIDE</u>	(Não-Me-Toque - RS)
<u>UPWEB</u>	(Jaú - SP)
<u>USINA DA CRIAÇÃO</u>	(São Paulo - SP)
<u>V3</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>V8 WEB</u>	(Jaraguá do Sul - SC)
<u>VIA1</u>	(Nova Iguaçu - RJ)
<u>VIRTUAL MIND</u>	(São Paulo - SP)
<u>VISTA PUBLICIDADE</u>	(São Paulo - SP)
<u>VIVA DIGITAL</u>	(Belo Horizonte - MG)
<u>VM2 INTERATIVIDADE DIGITAL</u>	(Barueri - SP)
<u>VM2</u>	(São Paulo - SP)
<u>W/DOT</u>	(Campinas - SP)
<u>W2POD</u>	(São Paulo - SP)
<u>W3HAUS</u>	(Porto Alegre - RS)
<u>WEBCOMPANY</u>	(Campinas - SP)
<u>WEBROOM</u>	(Uberlândia - MG)
<u>WEBSITE3DESIGN</u>	(Belo Horizonte - MG)
<u>WEBSOCORRO</u>	(Socorro - SP)
<u>WEBTAMORFOSE</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>WEBTRADING COMUNICAÇÃO DIGITAL</u>	(Sapiranga - RS)
<u>WENETUS INTERACTIVE</u>	(Recife - PE)
<u>WT11</u>	(São Paulo - SP)
<u>WYSE</u>	(São Paulo - SP)
<u>WYSEWEB.COM</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>YURI TECHNIK</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ZQuatro</u>	(Recife - PE)
<u>ZERO3 DESIGN</u>	(Passo Fundo - RS)
<u>ZONAINTERNET.COM</u>	(Rio de Janeiro - RJ)
<u>ZW/NET</u>	(Rio de Janeiro - RJ)

Fonte: Profissão Web

Último acesso: 30/08/2008

Disponível em: <http://www.profissaoweb.com/agencias>