

# DARWINISMO digital

NO ECOSSISTEMA 2.0 DE MÍDIA E MARKETING, ALGUNS FRACASSARÃO, OUTROS SERÃO BEM-SUCEDIDOS E TODOS TERÃO DE EVOLUIR, COMO COMPROVA ESTUDO BOOZ & COMPANY. DESCUBRA QUAIS SÃO OS CINCO COMPORTAMENTOS DEFINIDORES DA NOVA CENA PARA ANUNCIANTES, AGÊNCIAS E VEÍCULOS

**E**m 2007, a HP patrocinou um concurso *online* para escolher o *design* da capa de uma série especial de seu novo *laptop* destinado a entretenimento. A empresa escolheu 13 países para promover a competição pela televisão, pela web e pelos canais por celular de seu parceiro de mídia, a MTV. Mas essas notícias se espalham como vírus e houve mais de 8,5 mil inscrições de 112 países em apenas um mês. O *site* do concurso recebeu mais de 5 milhões de visitas, levando a HP a rever a previsão de vendas para cinco vezes mais do que a estimativa original. E tudo “porque abrimos as portas e permitimos que nossos consumidores desenhassem nossos produtos”, diz Mike Mendenhall, diretor de marketing da HP.

Como alguém que dedica 50% do orçamento de marketing de sua

empresa para a mídia digital –em comparação com uma média de 5% a 10% dos anunciantes nos Estados Unidos e 4% no Brasil [dados do início de 2009]–, Mendenhall está consciente de que as plataformas e as capacidades digitais estão transformando a maneira como os consumidores experimentam a publicidade. E mais: estão redefinindo significativamente as relações entre anunciantes (e seus profissionais de marketing), agências de publicidade e empresas de mídia.

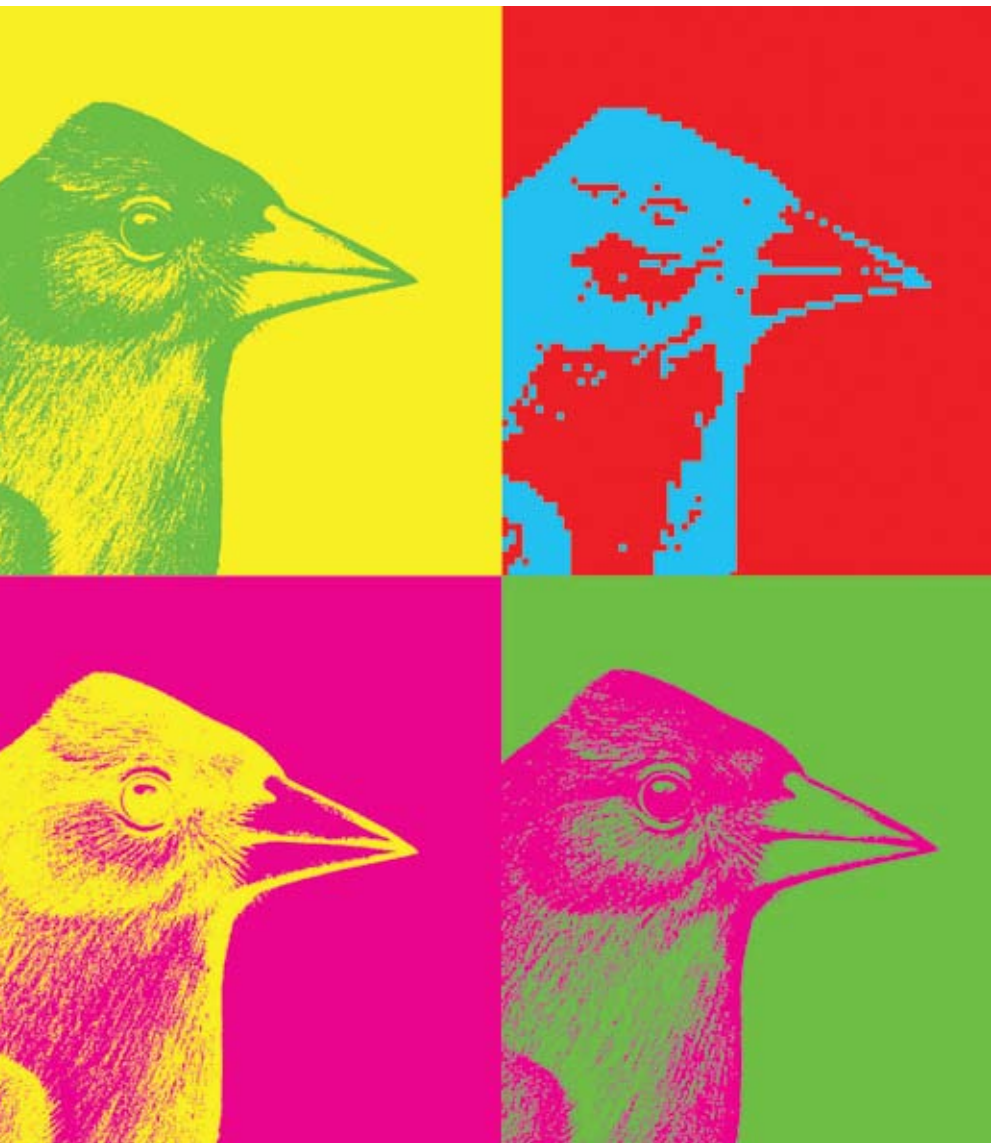
Essa mudança, que tem ficado cada vez mais evidente nos últimos anos, foi confirmada pelo estudo “Ecosistema de Marketing & Mídia 2010”, que envolveu vários setores de atividade que a Booz & Company concluiu recentemente, em parceria com a Association of National Advertisers (ANA), o Interactive Advertising Bureau (IAB) e a American Associa-

tion of Advertising Agencies (AAAA), associações norte-americanas que reúnem agências de publicidade, mídia interativa e anunciantes.

Ecosistema é uma metáfora apropriada para o ambiente de marketing dos dias de hoje. Trata-se de uma comunidade dinâmica, complexa e interconectada na qual anunciantes (e seus profissionais de marketing), agências de publicidade e empresas de mídia dependem umas das outras, em certa medida, para sobreviver e para ser bem-sucedidas. Mas também é uma arena competitiva

---

**Christopher Vollmer** é sócio da Booz & Company, em Nova York, e diretor da área de mídia e entretenimento da firma de consultoria. Escreveu o livro *Always On: Advertising, Marketing, and Media in an Era of Consumer Control* (ed. McGraw-Hill).



## MAMÍFEROS ENTRE DINOSSAUROS

A HP tem transitado bem por esse ambiente desafiador, se tomarmos por medida prêmios publicitários e resultados de vendas. Sua bem-sucedida campanha de TV e web, desenvolvida com a agência Goodby, Silverstein & Partners, apresenta ícones culturais como o “presidente” do *hip-hop* Jay-Z, a campeã de tênis Serena Williams e o atleta olímpico de *snowboard* Shaun White expondo o conteúdo de seus microcomputadores. Com esse lançamento, a HP parou de competir com a Dell em uma guerra de preços que ela nunca poderia ganhar e mudou os termos do debate sobre marketing de microcomputadores. Seu produto não é uma barganha, é sua autobiografia, e faz diferença ter HP. Depois de alguns meses do lançamento dessa campanha multiplataforma, em 2006, a empresa oficialmente ultrapassou a Dell em vendas mundiais e participação de mercado e tem permanecido como número um.

Para aproveitar o momento positivo e a imensa energia de seus consumidores-alvo, entre 18 e 35 anos de idade, a HP, desde então, vem trabalhando com a MTV em diversas iniciativas de marketing e entretenimento. No entanto, a experimentação da HP não se limita ao marketing. Gary Elliot, vice-presidente da empresa na área de marketing corporativo e de marca, disse durante um painel de debates na conferência anual da ANA, em 2008, que a HP está também experimentando novos modelos de relacionamento com as agências e os parceiros de mídia –incluindo um em que ignora as agências e contata as empresas de mídia diretamente.

Mendenhall observou, na mesma conferência, que formatos e plataformas digitais estão redefinindo não apenas as relações da HP com seus parceiros de marketing, mas também sua organização interna e suas capacidades. A companhia está desenvolvendo redes e fóruns próprios, como o *IdeaLab*, *site* que oferece aos visitantes *demos*, *downloads*, descrições e vídeos das inovações que estão

brutal, em que prevalece uma espécie de darwinismo social, ou regra da sobrevivência do mais apto, que rapidamente distingue os vencedores dos perdedores.

O ecossistema de marketing e mídia chegou a um limiar evolucionário. Velhas estruturas e modos de trabalho persistem, mas são fundamentalmente desafiados por novas alternativas, mais dinâmicas e mais inovadoras. Números acontecimentos trouxeram o setor a esse momento de transição. Os consumidores possuem maior contro-

le e mais poder de escolha. A interação com a mídia está mais fragmentada. Existem diversas plataformas de publicidade. E os profissionais de marketing estão obtendo maior precisão em acertar e contabilizar seus gastos com publicidade.

A recente turbulência econômica apenas acelerou essa transição evolucionária. Empresas ao longo de todo o ecossistema precisam adquirir ou desenvolver três traços dominantes para sobreviver: relevância, interatividade e prestação de contas.

## GALÁPAGOS DIGITAL, POR MARCELO COUTINHO\*

O Brasil é um dos países líderes em intensidade de uso da internet e de redes sociais digitais, de acordo com dados de diversas consultorias e institutos de pesquisas. A Comscore aponta o país como o segundo em utilização de redes sociais digitais, atrás somente da Rússia. Estudo da Deloitte mostrou que a relação entre o tempo de exposição na internet e televisão no Brasil já é mais favorável que nos EUA. Dados do Ibope mostram que o total de horas navegadas na rede já supera em 30% o tempo total de exposição na TV por assinatura.

Entretanto, tirando iniciativas pontuais, a maior parte dos anunciantes brasileiros ainda aplica pouco no meio digital –cerca de 4% do investimento publicitário total, segundo o projeto Intermeios. Três fatores explicam boa parte dessa situação: o conservadorismo dos departamentos de marketing, o desconhecimento de parte das agências sobre como produzir uma estratégia de comunicação baseada na interação e não na exposição e, por fim, a regulamentação do mercado de comunicação no Brasil, que, embora tenha gerado uma propaganda de alta qualidade, mostra-se inadequada para a velocidade das mudanças nos tempos atuais.

Pergunte para qualquer gerente de marketing com menos de 30 anos a verdadeira “luta” que ele precisa fazer para aprovar algum projeto baseado em formas não disruptivas de propaganda. Enquanto *budgets* de milhares de reais em mídias tradicionais são aprovados rapidamente, qualquer iniciativa em blogs, *sites* de comunidades etc. exige a aprovação de uma dezena de instâncias, incluindo, muitas vezes, o CEO da empresa. Isso por causa do medo da “perda de controle”. Como se fosse possível “controlar” as mensagens no mundo da web. Ora, não se trata de uma decisão de a organização estar ou não nas mídias sociais. Seus consumidores já as colocaram lá. Quanto mais rápido as corporações entenderem isso, mas cedo poderão se posicionar neste novo “ecossistema” da comunicação e tirar proveito das inúmeras possibilidades de “cocriação” que as plataformas digitais apresentam.

Do lado das agências, é muito mais fácil ganhar dinheiro com o “agenciamento” das atividades de comunicação do que com a proposição, operacionalização e gerenciamento dos diálogos digitais com o consumidor: Como diz Romeo Bussarelo, diretor de marketing da Tecnisa, uma das empresas brasileiras líderes

no uso da web 2.0 (que inclusive utiliza o Twitter para vender apartamentos), “pense bem antes de fazer mídia social, porque dá um trabalho danado”. É natural que elas resistam ao uso de soluções que não apresentam uma rentabilidade tão elevada quanto a “bonificação por volume” e que exigem maior grau de coordenação com estruturas externas ao mercado publicitário tradicional.

Finalmente, a popularidade dos novos meios de comunicação força um debate sobre a adequação das leis que regem o funcionamento do mercado publicitário nacional. O sistema de regulamentação criado nos anos 70 gerou uma indústria publicitária sólida e de classe mundial em termos de criatividade, dentro do que era exigido para as estruturas midiáticas do período. Mas a aplicação de seus padrões para a nova realidade vivida por anunciantes e consumidores é tentar tapar o sol com a peneira. A remuneração baseada em critérios que medem a “exposição” não é suficiente para remunerar as agências, precisamos também falar do *Return on Influence*, ou seja, como medir (e cobrar por) a influência que determinadas ações provocam nas redes sociais. Ao mesmo tempo, ignorar a entrada de novos *players* no mercado (empresas de *software* ou geradores de conteúdo que trabalham diretamente com os anunciantes) faz o Brasil correr o risco de virar as “ilhas Galápagos” em termos da realidade digital.

Como o estudo da Booz Allen demonstra, a cadeia da comunicação está sendo ocupada por outros *players*, que não são necessariamente “agências” ou “veículos”, e cujas ações não podem ser medidas em termos de custo por mil, audiência e *recall*. No último Festival de Publicidade de Cannes, Carol Krause, responsável pela comunicação digital da Coca-Cola, advertiu as agências presentes: “as pessoas estão muito céticas em relação à publicidade tradicional. Temos que prover interação para conseguir sua atenção. O futuro não é sobre comunicação disruptiva, mas sim sobre um diálogo que faça sentido para o consumidor”. Se seguirmos tratando o futuro como uma simples continuidade do passado, vamos virar peça de museu.

Marcelo Coutinho é consultor do Ibope e pesquisador da ESPM. Apresentou o *workshop* “Who cares about the cost per thousand?” no último Festival de Publicidade de Cannes.

surgindo na HP, de modo que os consumidores possam fazer um “*test drive*” e ajudar a empresa a refiná-las.

Na medida em que as plataformas e as capacidades digitais redefinem o que é necessário para ser bem-sucedido ao fazer publicidade, certas características, consequências e casualidades

tornam-se evidentes. O impacto e o potencial dessas plataformas e capacidades estão hoje em cada aspecto do processo de marketing e de experiência da marca, redefinindo a natureza das mensagens comerciais e dos públicos.

No entanto, não está necessariamente claro o que os profissionais de mar-

keting, as agências de publicidade e as empresas de mídia devem fazer com tudo isso. Daí a importância do estudo *Ecossistema de Marketing & Mídia 2010*, que traz visões valiosas sobre os espaços não preenchidos e as minas de ouro do ambiente atual. Mais de 450 profissionais de áreas relevantes para

o tema indicaram as tendências que vão redefinir o setor em 2010; mais de 75 executivos seniores participaram das entrevistas em profundidade. Analisadas, suas observações apontam as prioridades, capacidades e parcerias que transformarão a cadeia de valor dos três segmentos (anunciantes, agências e empresas de mídia).

### ADAPTAÇÃO E COLABORAÇÃO

O surgimento da publicidade digital provocou muitas das mutações que agora estamos testemunhando. A guinada do dinheiro da publicidade para a mídia *online* já é significativa. Enquanto os jornais levaram 127 anos para alcançar US\$ 20 bilhões em faturamento com publicidade nos Estados Unidos e a TV a cabo 25 anos, a mídia *online* amealhou esse montante em apenas 13 anos. Na verdade, com cerca de US\$ 21 bilhões em 2007, o gasto com publicidade *online* agora supera o com *outdoors* e páginas amarelas, e está se aproximando do nível de investimento no rádio e na TV a cabo. Quase 90% dos profissionais de marketing esperam gastar mais em anúncios digitais e 82% acreditam que informações sobre comportamento digital e ferramentas de *targeting* vão se tornar cada vez mais importantes.

Os profissionais de marketing não estão sozinhos na identificação da onda digital. Aproximadamente três quartos das empresas de mídia consideram que seus atuais anunciantes vão colocar mais recursos na mídia *online* e 71% esperam que o gasto *online* tenha significativo crescimento de participação nos próximos dois ou três anos. Muitos, na verdade, reconhecem que as plataformas digitais de anúncios respondem melhor ao desejo dos profissionais de marketing de contabilizar sua eficiência, e a maioria acredita que a mídia tradicional deixou de ser a mais eficaz para construir valor de marca.

Os profissionais de marketing compreendem a necessidade urgente de se adaptar: cerca de 90% deles já admitem que a velocidade da execução de marketing se acelerou por causa dos avanços digitais. O foco é cada vez mais

na criação de campanhas que sejam integradas e que incluam a mídia digital –o que, por sua vez, requer maior colaboração ativa de múltiplas agências e empresas de mídia. Essas circunstâncias estão fazendo com que as agências se vejam compelidas a mudar também. Pede-se que elas trabalhem em parceria com outros fornecedores de serviços como nunca. E elas próprias estão iniciando novas parcerias para obter dados mais profundos e capacidade analítica, além de se expandir para plataformas de alto crescimento, como redes sociais e dispositivos móveis.

A maioria, no entanto, ainda está lutando para controlar o poder da mídia digital e desenvolver novas capacidades. Um abismo quanto à formação, especialmente entre profissionais de

**O YAHOO! TEM 811 PONTOS DE CONTATO COM UM CLIENTE MÉDIO POR MÊS, O QUE INCLUI BUSCAS, PÁGINAS VISITADAS E VÍDEOS ACOMPANHADOS. A DISNEY, POR EXEMPLO, POSSUI APENAS 64 PONTOS DE CONTATO**

marketing, ainda precisa ser preenchido. Treze anos na era digital e apenas um quarto dos profissionais de marketing se considera com prática digital, e metade deles alega que falta apoio dos níveis hierárquicos mais altos para aumentar substancialmente o volume de recursos financeiros da área de marketing destinados às mídias digitais.

As empresas de mídia enxergam a possibilidade de educar o restante do ecossistema como uma oportunidade: 70% estão investindo em suas capacidades de treinamento e educação, tendo como alvo tanto os profissionais de marketing como as agências.

Nesse ecossistema emergente, as empresas de mídia digital possuem algumas vantagens inerentes. Seus pontos de contato e os dados direcionados sobre consumidores superam muito os das mídias tradicionais. O Yahoo!, por exemplo, conta com 811 pontos de contato com um cliente médio por mês, o que inclui buscas, páginas visitadas e vídeos acompanhados. A Walt Disney,

por outro lado, possui 64, e o jornal *The New York Times*, apenas 45, de acordo com a própria empresa.

Outros competidores de mídia digital, como Google, Microsoft, AOL, MySpace e Facebook, estão sentados em cima de tesouros semelhantes. Com uma visão privilegiada das preferências do consumidor, essas empresas de mídia digital podem fatiar seu público, combinando melhor os anúncios com os segmentos de consumidores, e, assim, aumentar a eficiência e a eficácia do marketing. Além dessas vantagens adaptativas, as plataformas digitais permitem que as empresas de mídia sejam mais do que meros agregadores de olhares: elas agora oferecem aos profissionais de marketing e às agências serviços mais amplos, como marketing de desempe-

nho, marketing por *e-mail* e geração de *leads* [contatos]. As empresas de mídia digital estão, na verdade, se transformando em agregadoras de demanda.

O que estamos mostrando aqui é mais do que apenas uma mudança de *mix* de marketing ou compra de mídia. A área de marketing, preparada para divulgar mensagens de marca para os consumidores, tornou-se um centro de diálogo, ideal para descobrir o que os consumidores querem, quando e onde. A publicidade evoluiu de uma interrupção –roubando atenção para um produto ou para uma marca– para uma experiência, uma aplicação, um serviço que os consumidores realmente desejam. Esse novo modelo de marketing não grita; ele ouve e aprende. E relevância, interatividade e prestação de contas são seus ingredientes essenciais.

### REDESENHANDO AS FRONTEIRAS DO ECOSISTEMA

É um pouco assustador viver nesse ecossistema à medida que papéis e



responsabilidades se tornam mais exigentes e complexos. As fronteiras entre os diferentes tipos de organização estão se tornando cada vez menos nítidas e cada pequeno pedaço de tradição estabelecida é passível de transformação.

Profissionais de marketing das empresas anunciantes, por exemplo, estão claramente ansiosos por novos modelos de interação com as agências e parceiros de mídia. Elliot, da HP, diz que falta velocidade de mercado às relações do ecossistema tradicional, e a empresa tenciona criar relações mais próximas com as agências e fornecedores de mídia, trabalhando em algumas iniciativas com somente um parceiro-chave, como a dinâmica de parcerias com a MTV. A HP não está sozinha. A maioria dos profissionais de marketing também vem se mexen-

do para incorporar mais capacidades de publicidade: 42% dos anunciantes nacionais criaram agência interna (*in house*), de acordo com recente levantamento da ANA.

As empresas de mídia, por sua vez, têm assumido responsabilidades que já foram exclusividade das agências de publicidade, em uma jogada para assegurar uma relação mais estratégica com os profissionais de marketing: 91% das organizações pesquisadas estão atualmente fornecendo algum tipo de serviço de consultoria para os profissionais de marketing, como desenvolvimento de campanhas, criação de conteúdo para os clientes e execução de projetos com plataformas cruzadas. Embora dois terços das empresas de mídia admitam que o desenvolvimento desses serviços vai gerar tensão com as

agências, mais da metade ainda espera trabalhar diretamente com os profissionais de marketing dos anunciantes.

Esses acontecimentos são motivo para alguma consternação na Madison Avenue [avenida de Nova York que concentra as agências de publicidade]. Mesmo pessoas de dentro das agências estão questionando a viabilidade do modelo de negócio de agência tradicional. Apenas 42% dos respondentes de agências acreditam que aquelas que se dispõem a oferecer o serviço completo entregam tudo o que os profissionais de marketing querem. Três quartos deles consideram que a competição baseada em preços piorou e se intensificará até 2010. E aproximadamente 60% pensam que agências digitais inovadoras, como a AKQA e outras, estão de prontidão para assumir papéis mais amplos e mais responsabilidades como agências de ponta, talvez até mesmo evoluindo em direção ao serviço completo.

Para completar, as agências precisam se reestruturar para reduzir ou eliminar custos, um desafio sobretudo quando os profissionais de marketing estão demandando tanto soluções mais personalizadas como mais inovadoras. Em resposta a esse imperativo, aproximadamente dois terços deles estão fazendo *upgrade* em seu sistema de tecnologia e quase metade planeja reestruturar fundamentalmente seu negócio. Além de manobras defensivas, as agências de publicidade de pensamento mais avançado vêm realizando incursões em novas áreas da cadeia de valor. Setenta por cento têm assumido papéis tradicionalmente desempenhados por empresas de mídia, criando entretenimento de marca e outros ativos de mídia para os anunciantes. Igualmente importante: muitas agências estão tentando se expandir na direção de outras áreas de alto valor, especialmente em tecnologia, consultoria e serviços de mídia. E dois terços esperam que os modelos de negócio do futuro permitam maior monetarização, talvez por meio de taxas de licenciamento ou da propriedade intelectual sobre o que as agências criarem para seus clientes,

inclusive novas linhas de produtos ou marcas, mídia digital original ou aplicativos de *software* desenvolvidos para uma campanha.

### **SOBREVIVÊNCIA DOS MAIS APTOS**

Os comportamentos que todos os participantes desse ecossistema devem apresentar para ter um desempenho de alto nível estão agora evidentes. São cinco:

- **Transformar os consumidores em “prosumidores”.** Reconhecendo o poder dos consumidores, os profissionais de marketing podem compreendê-los melhor e se conectar com eles. Quatro em cada cinco profissionais de marketing que responderam à pesquisa acreditam que percepções sobre os clientes são mais importantes agora do que há cinco anos e serão ainda mais nos próximos anos. Cerca de metade das agências de publicidade está se aprofundando em seu comprometimento de entregar informações sobre o comportamento dos consumidores. E a imensa maioria das empresas de mídia (87%) afirma que oferecer informações únicas sobre os clientes cria vantagem competitiva, distinguindo suas propriedades de mídia do excesso de opções de que dispõem os anunciantes.

Um novo aspecto dessa conexão é o diálogo entre consumidores sobre as marcas. Ao estimular e, ao mesmo tempo, monitorar esses diálogos, os profissionais de marketing estão identificando e reunindo “advogados da marca”: pessoas que recomendam entusiasticamente produtos e serviços a outras. Mais da metade dos profissionais que participaram da pesquisa concorda que a defesa de uma marca é um objetivo de marketing mais importante do que o conhecimento da marca. Dave Morgan, fundador e presidente da Tacoda, a maior rede de publicidade do mundo especializada em atingir consumidores com base em seu comportamento, adquirida pela AOL em 2007, reforça esse ponto. “O marketing vai consistir em alavancar e ativar grupos de consumidores, transformando consumidores em prosumidores”, diz ele.

Evangelizadores da marca, com as ferramentas certas e com motivação para enaltecer a marca para parentes, amigos e até mesmo conhecidos, podem ser elementos-chave em uma campanha, e empresas líderes como Nike e Procter & Gamble estão concentradas em converter esses consumidores-advogados. Para “ativar” um consumidor, você deve compreendê-lo. Para compreender um consumidor, você deve ouvi-lo e observá-lo. Quando ouve e observa, você tem percepções sobre ele. Profissionais de marketing tradicionais já experimentaram extensivamente observar consumidores em ambientes convencionais. A P&G entende, por exemplo, como os consumidores interagem com seus produtos na prateleira do varejista. A Johnson & Johnson possui a mesma leitura de pacientes no consultório do médico. Mas a área de marketing ainda luta

suas ações criam oportunidades para os profissionais de marketing, não apenas para obter informações, mas para reunir ideias para melhorar suas marcas, suas mensagens de marketing e seu *mix* de mídia.

Na verdade, a maioria dos profissionais de marketing está usando mídias interativas, como blogs, programas boca a boca e redes sociais, para se conectar com os consumidores ao mesmo tempo que empregam modelos de previsão para determinar e atualizar continuamente seu *mix* de mídia. Mais do que isso: profissionais de marketing estão levando seus investimentos para os canais, tanto digitais como não digitais, que oferecem a oportunidade de estabelecer um diálogo com os consumidores.

Há muito tempo a Nike é pioneira em estratégias inovadoras de interação com seus clientes. É o caso da Nike+, iniciativa conjunta com a Apple e com a agên-

### **A ÁREA DE MARKETING AINDA LUTA PARA IDENTIFICAR O QUE SERIA A “HORA DA VERDADE” DA INTERNET. SERIA A BUSCA POR UM CREME PARA ASSADURA NO GOOGLE? OU UMA VISITA A UM FÓRUM DE DISCUSSÃO?**

para identificar a “hora da verdade” na internet. Imagine uma mãe que quer resolver a assadura de seu bebê. A hora da verdade seria sua busca por um creme no Google? Uma visita a um fórum de discussão? A ida a um *site* especializado em bebês? A navegada no *site* de uma fabricante de fraldas (que muitas vezes são a causa da assadura)? Empresas de todo o ecossistema de marketing e mídia seguem investigando os horizontes em busca das informações que lhes permitirão atingir melhor os consumidores.

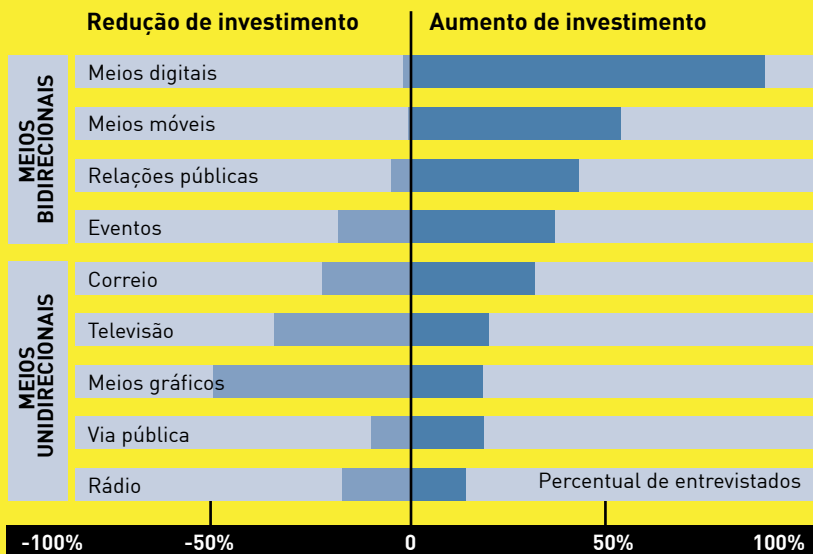
- **Desenvolver experiências de marca interativas.** As marcas hoje devem ir além da simples divulgação de suas mensagens; precisam atrair os consumidores para uma conversa. Quando os consumidores utilizam mídias digitais para fazer buscas, comprar, “blogar”, socializar ou procurar diversão,

cia digital R/GQ que permite que os corredores monitorem seus treinos por meio de um sensor em seu tênis Nike, que envia dados sobre batimentos cardíacos e calorias queimadas para o iPod. Os corredores publicam seus resultados de treinos *online* e participam de uma comunidade composta por corredores experientes e novatos, como se pode conferir no [www.nikeplus.com](http://www.nikeplus.com).

- **Proporcionar contexto e conteúdo.** A distribuição das mensagens de marketing –seu momento, contexto e relevância– está se tornando tão importante quanto sua execução criativa no ecossistema dos dias de hoje. Precisamos apenas testemunhar o crescimento meteórico de anúncios baseados em buscas para entender que o conteúdo criativo inteligente vai a reboque da localização inteligente, pelo menos na publicidade *online*.

## Em que meios as empresas têm interesse?

Segundo projeção do mercado norte-americano, em 2010, os canais que concentrarão a maior parte do dinheiro destinado a publicidade serão os digitais (cerca de 88% dos anunciantes planejam aumentar seu investimento neles), seguidos dos móveis (52%), atividades de relações públicas (41%) e eventos (35%).



Fonte: Estudo "Ecossistema de Marketing e Meios 2010" e análise Booz & Company.

## A AGÊNCIA DE MÍDIA, QUE PLANEJA E EXECUTA AS COMPRAS DE MÍDIA, TORNA-SE UM PARCEIRO CADA VEZ MAIS IMPORTANTE DOS ANUNCIANTES. E SURGEM POSIÇÕES SENIORES DE MÍDIA NESSAS EMPRESAS

Consequentemente, as empresas, na área de marketing, vêm pouco a pouco fortalecendo o perfil da estratégia e do planejamento de mídia dentro da organização. Estão estabelecendo posições seniores de mídia e mudando sua estratégia de recrutamento a fim de desenvolver capacidades em "planejamento de comunicação" – atual expressão para a função cuja responsabilidade é alocar os gastos de marketing da empresa. Aproximadamente um quinto das empresas de nosso estudo já investiu em funções internas de planejamento de comunicação. A maioria delas espera que sua agência de mídia – aquela que planeja e executa as com-

pras de mídia – se torne um parceiro cada vez mais importante.

Associada ao foco no *mix* de mídia, está a demanda por mais flexibilidade e velocidade. Na verdade, a maioria dos profissionais de marketing já está comprando e ajustando mídia semanalmente, ou mesmo diariamente, de acordo com a necessidade. Mais da metade dos profissionais entrevistados espera que o processo de compra de mídia fique mais parecido com uma bolsa de valores no prazo de cinco anos; mídia seria comprada e vendida em tempo real, de forma transparente, em uma base contínua.

Os profissionais de marketing que

ainda não se voltaram para o planejamento de mídia têm de correr. Eles devem incorporar a mídia desde cedo à estratégia de marketing, mais do que fazem hoje, e manter esse quesito integrado ao todo à medida que as campanhas e outras iniciativas se desdobram. Mais do que isso: eles precisam institucionalizar os veículos para experimentação e inovação de mídia. Atualmente, menos de um em cada quatro profissionais possui um fundo centralizado para experimentações em mídia.

• **Dominar o novo cálculo da comunicação.** Se há um único ponto sobre o qual profissionais de marketing, agências e empresas de mídia concordam é quanto à necessidade de mensurações mais claras e consistentes da eficácia da publicidade tanto nos canais tradicionais como nos digitais. Na verdade, a falta de métricas padronizadas e confiáveis é o principal impedimento para a transição completa do ecossistema para um novo modelo de mídia e marketing. Métricas mais padronizadas dariam aos profissionais de marketing e a seus parceiros permissão para avançar além do gasto experimental e na direção de inovações e mudanças mais duradouras.

Uma coisa é coletar dados digitais; outra, bem diferente, retirar informações úteis a partir deles. Empresas líderes estão desenvolvendo parcerias com agências digitais, agências de publicidade tradicionais e empresas de mídia para acompanhar a eficácia dos anúncios. Cerca de um quarto das empresas pesquisadas acrescentou novos cargos na área de análise de mídia e marketing e está buscando novos talentos entre matemáticos, engenheiros e especialistas em ciência da computação que dominem o mundo digital.

O principal nó para o desenvolvimento de padrões universais parece ser a falta de cooperação. Seis das dez agências de nosso estudo acreditam que a falta de disposição das empresas em compartilhar objetivos e metas inibe sua capacidade de medir a eficácia, e metade indica que as empresas estão utilizando métodos de mensuração que

## 5 COMPORTAMENTOS-CHAVE

Profissionais de marketing dos anunciantes, agências de publicidade e empresas de mídia devem ter cinco comportamentos como mantra em seu dia a dia:

1. Estar mais próximo dos consumidores.
2. Gerar interações.
3. Dominar o contexto das mensagens de marketing.
4. Fazer melhor uso das informações e percepções sobre os clientes.
5. Desenvolver relacionamentos novos e mais colaborativos ao longo de toda a cadeia de valor.

não incluem mídia digital. Três quartos das empresas de mídia querem compreender melhor o que os anunciantes desejam medir; a relevância das métricas pode variar conforme o setor e, algumas vezes, conforme a marca.

### • Entender que a colaboração manda.

A cadeia formada por anunciante, agência e mídia costumava ser algo bem simples e direta. Agora, aquele modelo linear se transformou em uma teia de conexões que se sobrepõem e criam interdependência. Em um ecossistema de marketing mais complexo, em que as empresas querem o que há de melhor em ideias e execução, todos precisam desenvolver habilidades de parceria para que as coisas aconteçam e para que se tenha acesso a novas fontes de dados.

A parceria de anunciantes e profissionais de marketing diretamente com empresas de mídia está crescendo, agências especializadas estão se multiplicando, grandes agências estão diversificando seu portfólio e empresas de mídia estão expandindo a profundidade e o espectro de seus serviços. Essa erosão das fronteiras está longe de ser livre de tensão, mas levou as empresas a avançar em novas e importantes direções.

Anunciantes (e seus profissionais de marketing), agências de publicidade e empresas de mídia precisam trabalhar em parceria na concepção, execução e monitoramento de estraté-

gias de marketing vencedoras. Vários modelos surgirão, apropriados para dinâmicas únicas do relacionamento entre empresa e consumidor, mas o modelo dominante provavelmente será liderado pelos anunciantes.

### INTEGRADOR INTERNO

Empresas líderes já estão investindo em capacidades que reduzam os *gaps* entre mídia, criação e estratégia de marketing. As companhias mais bem preparadas desenvolverão um “integrador” interno (que pode ser o planejamento de comunicação).

Empresas de mídia também estão dando um passo à frente e assumindo maior responsabilidade na integração de várias campanhas. Elas estão sentadas sobre uma montanha de dados valiosos sobre os consumidores; possuem visão direta do que os consumidores querem e fazem e, portanto, há uma oportunidade significativa para que ofereçam informações e serviços de consultoria para empresas e agências.

Nesse processo, os meios ainda podem se beneficiar com mais vendas de anúncios. Na verdade, três quartos das empresas de mídia reconhecem a importância de oferecer informações sobre comportamento dos consumidores e acreditam que têm um papel a desempenhar nessa área. Essa visão, porém, não é compartilhada pela maioria das agências de publicidade, que consideram só sua essa responsabilidade.

### NAVEGANDO NO NOVO ECOSISTEMA

No futuro próximo, as empresas anunciantes terão de compreender quais capacidades deverão manter *in house* (por lhes darem ganho de escala, por exemplo) e quais deverão terceirizar para parceiros externos de marketing, mídia e tecnologia.

As maiores oportunidades de sobreviver nesse novo ecossistema – e de se tornar um de seus líderes – estão em torná-lo menos complexo. Propriedade e mensuração precisam ficar mais claras, e o processo de marketing tem de ser mais flexível, rápido e preciso, além de oferecer mais possibilidades de ganhos de escala.

Para alcançar esse objetivo, anunciantes (e seus profissionais de marketing), agências de publicidade e empresas de mídia devem tirar as plataformas digitais do “fundão” da sala. Está cada vez mais evidente que a precisão digital não é mais uma capacidade de nicho, como antigamente; é parte essencial e requisito para todos. Da mesma forma, a mídia eletrônica não é uma fonte auxiliar de faturamento, e sim o componente central de muitas campanhas. **M**

#### HSM Management

© strategy+business

Reproduzido com autorização da strategy+business, revista trimestral de management da Booz & Company.