

MÉTRICAS, MÍDIAS E ANUNCIANTES: DISCUTINDO A RELAÇÃO

RESUMO

O estudo procura compreender como anunciantes brasileiros vêm se adaptando às novas mídias e suas métricas de atenção. Foram realizadas entrevistas em profundidade com anunciantes em 2009 e 2011. Em 2009, novas mídias e suas métricas eram percebidas como inovações que aumentariam a eficiência das campanhas. Em 2011 esta percepção se mostrou prejudicada: a profusão de métricas das novas mídias, antes percebida como um diferencial, passa a comprometer sua facilidade de uso e sua adoção. Dentre seus achados, o estudo aponta para uma oportunidade para grupos de comunicação se deslocarem da orientação ao produto para uma orientação ao cliente, desenvolvendo métricas simples e integradas para anunciantes.

Palavras-chave: Mídia; Métricas; Anunciantes; Estratégia; Inovações.

ABSTRACT

This study investigates how Brazilian advertisers are adapting to new media and its attention metrics. In-depth interviews were conducted with advertisers in 2009 and 2011. In 2009, new media and its metrics were celebrated as innovations that would increase advertising campaigns overall efficiency. In 2011, this perception has changed: New media's profusion of metrics, once seen as an advantage, started to compromise its ease of use and adoption. Among its findings, this study argues that there is an opportunity for media groups willing to shift from a product-focused strategy towards a customer-centric one, through the creation of new, simple and integrative metrics.

Keywords: Media; Metrics; Advertisers; Strategy; Innovation.

Marco Aurelio de Souza Rodrigues¹
Paula Castro Pires de Souza Chimenti²
Antonio Roberto Ramos Nogueira³

¹ Mestre pelo Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. E-mail: marco.rodriques@coppead.ufrj.br

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. E-mail: paula.chimenti@coppead.ufrj.br

³ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. E-mail: nogueira@coppead.ufrj.br

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem atravessando mudanças cada vez mais radicais em intervalos de tempo cada vez menores, trazendo forte instabilidade para o ambiente de negócios como um todo (Davis & Meyer, 1998; Meyer, 2000; Nakamura, 2000; Gleick, 2000; Johnson, Christensen & Kagermann, 2008). Friedman (2005) acredita que a velocidade crescente destas mudanças é em grande parte fruto do surgimento de novas tecnologias, que tornam o mundo mais “digital, pessoal, virtual e móvel” (p. 188).

A velocidade destas mudanças é especialmente evidente no ecossistema das mídias (Donaton, 2004; Court, Gordon, & Perrey, 2005; Anderson, 2006). Rapidamente, *blogs*, redes sociais, sites, *videogames* e celulares, algumas das chamadas “Mídias Emergentes” (Dimmick, Kline, & Stafford, 2004; Coulter & Sarkis, 2005), vêm ganhando relevância frente aos meios tradicionais. Nos Estados Unidos, o consumo de TV aberta vem perdendo popularidade: em 1980, os principais programas da TV americana atingiam 22 pontos de audiência, contra cerca de 13 pontos registrados em 2009. Ainda em 2009, o *video on demand* alcançou 42% das famílias norte-americanas, enquanto o consumo de vídeos em redes sociais registrou aumento anual de 98% (Steinberg, 2009). No Brasil, a TV aberta, detentora de 61% do *market-share* de mídias em 2010 (Projeto Inter-Meios, 2011), também dá sinais de mudança: apesar de receber investimentos crescentes dos anunciantes, alguns programas populares do horário nobre têm registrado queda em seus índices de audiência (AdNews, 2009; O Globo, 2014).

Em paralelo, as novas mídias digitais experimentaram uma expansão acentuada no mercado brasileiro. Entre 2008 e 2010, enquanto o investimento publicitário em internet cresceu cerca de 60%, o mercado total de mídia cresceu 22% (Projeto Inter-Meios, 2011). Do lado dos consumidores, fica evidente a popularização de dispositivos digitais: no mesmo biênio de 2008/2010, o número de domicílios com celulares, computadores de mesa, videogames e notebooks cresceu 16%, 34%, 38% e 166%, respectivamente. Em 2010, enquanto 98% dos domicílios contavam com ao menos um aparelho de TV, 84% contavam com ao menos um celular (Comitê Gestor da Internet do Brasil, 2011).

Entre 2009 e 2010, em especial, o ambiente de negócios das mídias passou por grandes mudanças. Plataformas como iOS e Android se popularizaram, e, com elas, o conceito de aplicativos se consolidou (Businessweek, 2009); enfraquecendo ainda mais a distinção entre o que é um produto e o que é um serviço (Davis & Meyer, 1998). Em 2010, surgiram

novas classes de dispositivos, como os *tablets*, cujas vendas se tornaram tão ou mais pujantes quanto a de PC's num intervalo de tempo inferior a dois anos, fazendo o consumo de mídia ainda mais móvel e ubíquo (The Economist, 2011). No mesmo período, o Facebook se consolidou como a quarta maior fonte de tráfego para sites de notícias, enquanto o *paywall* do New York Times mostrou como veículos tradicionalmente adeptos de modelos de negócio baseados no subsídio cruzado⁴ passaram a cobrar diretamente dos consumidores pelo seu conteúdo (Advertising Age, 2011; Kumar, Anad, Gupta, & Oberholzer-Gee, 2012). Inversamente, indústrias partidárias da cobrança por conteúdo, como a de *games*, passaram a trabalhar de forma crescente com modelos de negócio baseados na distribuição gratuita de versões dos seus produtos (Anderson, 2008).

Apesar dos benefícios destas inovações, alguns autores apontam alguns desafios trazidos por elas. Shapiro & Varian (2003) defendem que novos meios de comunicação tornaram o acesso e distribuição de informação algo tão rápido e econômico que estimulou o surgimento da “escassez de atenção”, dificultando o diálogo entre anunciantes e consumidores. De forma consonante, Court et al (2005) argumentam que esta escassez compromete a eficiência das mídias e das estratégias de marketing dos anunciantes.

A busca por eficiência, por sua vez, depende fundamentalmente da escolha e do uso adequado de métricas. Com as métricas, os anunciantes avaliam o desempenho de cada mídia de suas campanhas, direcionando seu investimento àquelas mais rentáveis (Shen, 2002). Mídias tradicionais, dotadas de métricas de audiência, e novas mídias, caracterizadas por suas métricas de atenção, competem pela preferência de consumidores e pela verba dos anunciantes (Hoffman & Fodor, 2010). Historicamente, verifica-se dentre os anunciantes uma predileção pelo uso de métricas de audiência, estimulando o investimento nas mídias tradicionais. Neste sentido, a percepção dos anunciantes sobre métricas de audiência e atenção pode ser observada como um motor de inovação no ecossistema, tendo em vista sua influência no ritmo de adoção das novas mídias (Rodrigues, 2009).

Pesquisas mostram, portanto, como a virada da década foi um período conturbado para o ambiente de negócios como um todo, e para o ecossistema das mídias em especial. Contudo, a Revisão de Literatura deste artigo identificou uma escassez de pesquisas dedicadas à investigar como os anunciantes brasileiros percebem as transformações oriundas do uso crescente de novas mídias digitais e de suas métricas de atenção. Por identificar esta lacuna na literatura, a pesquisa tem por objetivo compreender a percepção dos anunciantes brasileiros sobre as novas mídias e suas métricas em

⁴ O Subsídio Cruzado prevê que o conteúdo ou serviço entregue ao consumidor é gratuito para o mesmo, posto que

sua produção e distribuição são financiadas pela venda de espaço publicitário adquirido por anunciantes.

dois momentos distintos, buscando um olhar que permita a suposição de algumas tendências neste conturbado ecossistema. Para tanto, foram analisados dados coletados em dois campos independentes, realizados nos anos de 2009 e 2011, com executivos responsáveis pelas escolhas de mídia de grandes anunciantes brasileiros.

Na próxima seção, será apresentada a Revisão de Literatura que serviu de base para a composição do roteiro semi-estruturado utilizado como instrumento de coleta de dados em campo. Em seguida, serão discutidos os procedimentos metodológicos, seguidos dos principais resultados da pesquisa e, finalmente, suas conclusões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente pesquisa tem por objetivo compreender como grandes anunciantes brasileiros percebem a chegada e disseminação de duas inovações: as novas mídias e suas métricas de atenção. Assim, a revisão de literatura deste estudo se concentrou em dois ramos distintos da Administração: Estratégia, com seus estudos sobre a reação de líderes de indústrias a inovações; e o Marketing, com seus estudos sobre mídias e métricas.

A revisão de literatura realizada teve como propósito verificar a relevância deste estudo, auxiliar o desenvolvimento do roteiro semi-estruturado utilizado nas etapas de campo e orientar a etapa de análise dos dados. Nesta seção serão apresentados os principais referenciais teóricos identificados, contemplando estudos sobre mídias, métricas, estratégia em mercados digitais e inovação em mercados em rede.

2.1 Mídias e Métricas

A literatura sugere que há uma mudança de paradigma acelerada no ecossistema das mídias (Precourt, 2009). Ao longo do século XX, veículos de massa – como TV, rádio, jornais e revistas; as chamadas mídias tradicionais – se consolidaram no negócio de vender pontos de audiência para o mercado anunciante. Métricas de audiência como GRP (*Gross Rating Point*, total de pontos de audiência), TRP (*Target Rating Point*, parte da audiência total que corresponde ao público-alvo), CPM (Custo por Mil) ou Cobertura (Número de pessoas impactadas por um anúncio ao menos uma vez) se tornaram os principais indicadores de performance do mercado publicitário (Block & Schultz, 2009; Bradley & Bartlett, 2010).

Todavia, o século XXI trouxe tecnologias que criaram uma nova forma de consumir mídias, onde o controle sobre o conteúdo é transferido gradativamente dos anunciantes para os consumidores. *Blogs*, *Sites* de Internet, Vídeos Online,

Redes Sociais, Celulares e Consoles de *Video-game*, chamados de novas mídias ou mídias emergentes (Dimmick, Kline, & Stafford, 2004; Coulter & Sarkis, 2005), oferecem aos consumidores a capacidade de definir sua própria “grade de programação”, regulando sua exposição à publicidade enquanto consomem seu conteúdo predileto. Tais dispositivos transformam consumidores passivos de informação e entretenimento em programadores de TV, DJ’s, produtores e distribuidores de conteúdo (Anderson, 2008).

Com efeito, as mídias emergentes vêm ganhando popularidade. De acordo com pesquisa da Nielsen (2010), o número de horas por semana dedicadas ao consumo de vídeos online no mercado norte-americano cresce a uma taxa de 50% ao ano. Os vídeos mais populares do YouTube atingem uma audiência superior a 500 milhões de pessoas (MacManus, 2012, apud Brasel, 2012). Da mesma maneira, o número de horas por semana dedicadas por norte-americanos ao uso de videogames cresce 10% ao ano (Riley, 2010). Coerentemente, lançamentos de novos games atraem um público de cerca de 5.6 milhões de pessoas, quantidade comparável ao público de estréia de grandes blockbusters do cinema (Forbes, 2013).

O aumento no consumo destas novas mídias, no entanto, não tirou da TV o posto de principal fonte de informações do público norte-americano (Teixeira & Caverly, 2012). Assim, considerando que o número de horas disponíveis para o consumo de mídias é limitado, ganha cada vez mais relevância o estudo do chamado comportamento multitasking, ou “multitarefa” (Court et al, 2005; Brasel & Gips, 2011, Giglietto & Selva, 2014).

A figura do consumidor “monomedia”, habituado a absorver passivamente informações de uma única mídia por vez, vem se tornando gradativamente rara. É cada vez maior o número de pessoas que assiste TV enquanto navega pela internet no notebook, com um smartphone posicionado ao lado, distribuindo sua atenção entre duas ou mais telas (Brasel, 2012, Giglietto & Selva, 2014). Ironicamente, nem o próprio consumidor tem consciência de sua capacidade de distribuir atenção em múltiplas telas. Estudo de Brasel & Gips (2011) sobre consumidores “multitarefa” aponta que, enquanto os respondentes declaram alternar sua atenção entre a tela da TV e a tela do computador cerca de 15 vezes em 27 minutos, a frequência média real de alternância é muito superior: cerca de 120 vezes em 27 minutos.

No Brasil, o consumo simultâneo de duas ou mais mídias também é uma realidade. Pesquisa sobre o consumo de serviços de telecomunicações no Brasil revelou que 73% das pessoas no país assistem TV interagindo com outros usuários em redes sociais, o que representa uma alta de 25% em relação ao ano anterior. Deste montante, cerca de 25% declarou que

acessam redes sociais para comentar o conteúdo exibido em paralelo pela TV. Além disso, o estudo indica que o consumo simultâneo de TV e redes sociais é maior entre as mulheres: 66% das entrevistadas assistem TV enquanto se comunicam pela internet (Valor Econômico, 2012).

Assim, a fragmentação da audiência e da atenção do consumidor evidenciam novos hábitos de consumo de mídia que comprometem o entendimento sobre como as pessoas se entretêm e se informam; fragilizando conceitos e estratégias tradicionais de marketing (Court et al, 2005; Cheong, Gregorio & Kim, 2010; Rappaport, 2014). A decisão sobre o que se assiste, como se assiste e quando se assiste deixou de ser exclusiva das mídias de massa, comprometendo a audiência como métrica de desempenho e, conseqüentemente, reduzindo o valor da oferta das mídias tradicionais para os anunciantes. Em suma, a audiência de um anúncio traduz cada vez menos a atenção que o consumidor dedica àquele anúncio (Donaton, 2004; Cheong, Gregorio & Kim, 2010).

Veículos e agências de publicidade perdem parte de sua capacidade de prever onde as pessoas desfrutarão de seu conteúdo, forçando os anunciantes a investir numa quantidade crescente de mídias para aumentar a probabilidade de contato entre anúncio e consumidores. Por conseguinte, a rentabilidade das campanhas publicitárias tende a cair (Briggs, Krishnan, & Borin, 2005; Court, Gordon, & Perrey, 2005).

Conforme o controle da distribuição de conteúdo sai das mídias de massa, as métricas de audiência podem ser substituídas pelas medidas de atenção na preferência dos anunciantes. Medidas de atenção (características das novas mídias) têm a capacidade de monitorar o consumo de informações do usuário, convertendo reputação (*links*), em atenção (*clicks*), e esta em receita (vendas). Enquanto meios tradicionais oferecem audiência, ou em outras palavras a possibilidade de um anúncio impactar um consumidor, novas mídias podem medir atenção, entregando o número exato de impactos ou mesmo o retorno sobre o investimento em mídia (Anderson, 2006). Assim, novas métricas como CPC (Custo por *Click*), CTR (Taxa de *click*) e CPA (Custo por Ação, como uma venda ou um cadastro) vêm ganhando espaço no cotidiano dos anunciantes (Shen, 2002; Truong & McColl, 2010).

No entanto, agências de publicidade e anunciantes ainda têm dificuldades de usufruir de todo o potencial de monitoramento das novas mídias, o que desencoraja seu uso (Precourt, 2009; Bradley & Bartlett, 2010). Estudos de Shen (2002) e Bhat, Bevans & Sengupta (2002) apontam que dificuldades em compreender as métricas de atenção e em compará-las com métricas de audiência estimulam agências de publicidade a ignorar a oferta de monitoramento das novas mídias. Segundo o autor, as agências avaliavam

suas campanhas em mídias digitais utilizando métricas de audiência como o CPM, desperdiçando a precisão de métricas de atenção como o CTR ou o CPA.

Mais recentemente, trabalhos de Briggs et al (2005), Cook (2007), Pfeiffer & Zinnbauer (2010) e Pirouz, Bendle & Taneem et al (2011) complementam esta visão, enfatizando como a variedade de formatos presentes nas mídias digitais dificulta comparações entre veículos e compromete o processo de tomada de decisões de agências e anunciantes norte-americanos e britânicos. De acordo com Precourt (2009), esta complexidade reduz a velocidade de crescimento dos investimentos publicitários nas mídias digitais. Como reflexo destas dificuldades, foi criado em 2011 um consórcio formado por grandes anunciantes e grupos de mídia com a finalidade de tornar as métricas das novas mídias mais simples e comparáveis, uma iniciativa chamada “*Make Measurement Make Sense*” (Advertising Age, 2011).

Isto posto, Rappaport (2014) aponta para a necessidade de criar métricas mais intuitivas e representativas dos reais objetivos de comunicação de um anunciante por meio da maior integração deste com agências de propaganda, grupos de comunicação e institutos de pesquisa.

No Brasil, a situação não é diferente. Além da baixa familiaridade com as métricas de atenção, Chimenti e Nogueira (2007) apontam o modelo de negócios das agências como um empecilho para o uso de novas mídias em campanhas publicitárias. A remuneração das agências é tradicionalmente baseada num comissionamento de 20% sobre o investimento em mídia, acrescido da “Bonificação por Volume” (ou B.V.) paga pelos veículos de massa para aquelas agências com maior concentração de anúncios nos mesmos. Considerando os altos custos de inserção das mídias tradicionais, há um estímulo para a recomendação destes canais em detrimento das novas mídias.

2.2 Estratégia & Inovação

Conforme exposto até aqui, a literatura demonstra que as inovações em mídia e tecnologia trouxeram, além de oportunidades, grandes desafios para a indústria da publicidade. Cumpre, portanto, consultar autores que estudaram a chegada de inovações em diversas indústrias, a fim de obter uma visão crítica sobre a reação dos anunciantes brasileiros ao surgimento das novas mídias e de suas métricas de atenção.

As inovações podem ser classificadas como incrementais, que apenas aprimoram um conceito existente, ou disruptivas, que transformam as regras que vigoram numa indústria (Christensen, 1997; Christensen & Kagermann, 2008). Embora tenham o potencial de criar altas taxas de crescimento, as inovações disruptivas normalmente estimulam o

“Dilema do Inovador”, comportamento em que as organizações relutam em aceitar inovações e favorecem soluções tradicionais com resultados previsíveis.

Day et al (2000) destacam como organizações estabelecidas têm menos flexibilidade que seus competidores mais “jovens”, listando quatro erros comuns na gestão de inovação: a “Competição Tardia”, decorrente de se subestimar uma tecnologia emergente; a “Concentração Excessiva”, miopia para novas oportunidades derivada de alta aversão ao risco; a “Falta de Comprometimento”, reflexo da carência de investimentos em inovações; e a “Ausência de Persistência”, resultado de pressão por resultados rápidos que desestimulam investimentos em inovações sem impacto imediato. Junta-se a isto o fato de que, enquanto “vendedores” supervalorizam sua oferta, “compradores” supervalorizam o que possuem. Forma-se um distanciamento entre “vendedores” convencidos da superioridade de sua oferta e “compradores” incrédulos. Assim, em qualquer indústria, uma inovação deve ser substancialmente superior à oferta incumbente para compensar o viés desfavorável de “compradores” (Gourville, 2006).

Diversas indústrias estão se reorganizando ao redor de plataformas como resposta às inovações em seu ambiente. Para Eisenmann (2007), uma plataforma opera como um mercado de dois lados, atendendo um grupo distinto de usuários em cada lado. Os dois grupos são atraídos por um fenômeno conhecido como efeito de rede positivo: o valor entregue pela plataforma para um grupo de usuários aumenta à medida que esta plataforma atende as demandas do outro grupo de usuários. As redes de TV surgem como um exemplo prático do conceito de plataforma. Redes de TV aberta ligam anunciantes (lado 1) a consumidores (lado 2) através de intervalos comerciais. Para os anunciantes, quanto maior o número de consumidores assistindo TV, mais valiosa se torna a plataforma TV. Para os consumidores, quanto maior o número de anunciantes, mais recursos a Rede de TV terá para produzir novos programas, tornando-a ainda mais atrativa. Eisenmann (2007) também contemplou em seu estudo os custos que os consumidores incorrem para adotar uma nova plataforma. Para o autor, uma plataforma inovadora deve reduzir ao máximo os custos de adoção presentes e futuros dos novos consumidores (*homing costs*) a fim de superar a liderança das plataformas incumbentes.

Hax e Wilde (1999) argumentam que inovações em tecnologia requerem das organizações posicionamentos estratégicos adicionais aos descritos por Porter (1980). Além da estratégia “*Best Product*” baseada em preço ou diferenciação, os autores descrevem posicionamentos de “*Total Customer Solution*” ou de “*System Lock-in*”. No “*Total Customer Solution*” há o deslocamento do foco da economia do produto para a economia do cliente,

reduzindo custos de mudança para consumidores em potencial ao mesmo tempo em que aumentam os custos de mudança para clientes existentes. O “*System Lock-in*” compreende a criação de uma plataforma conectando complementares (terceiros que aprimoram a oferta da plataforma entregue ao consumidor) e consumidores. Um “*System Lock-in*” é capaz de construir um padrão proprietário na indústria, “aprisionando” clientes devido aos altos custos de mudança (*lock-in*), isolando competidores (*lock-out*) e atraindo o maior número possível de complementares através de efeitos de rede.

2.3 Conclusão da Revisão de Literatura

Cheong et al. (2010) argumentam que a forma por meio da qual anunciantes avaliam e compram mídias não evolui no mesmo ritmo com o qual estas próprias mídias se desenvolvem e criam novos hábitos de consumo. Como reflexo, Teixeira & Caverly (2012) apontam que, em 2010, enquanto o uso de mídias online ocupava 28% do tempo dos usuários, os investimentos em publicidade online ocupavam apenas 13% da verba de anunciantes.

Para Rappaport (2014), esta discrepância é reflexo da dificuldade de anunciantes (e de grande parte do mercado publicitário como um todo) de abandonarem um modelo mental baseado em audiência para abraçarem novos modelos focados em engajamento e interatividade.

Neste sentido, Cheong et al. (2010) sugerem que há uma carência de estudos qualitativos dedicados à compreensão da percepção dos anunciantes acerca das transformações resultantes da chegada de novas mídias e de suas métricas de atenção, indicação corroborada pelos autores deste estudo. Cheong et al. (2010) indicam que um dos últimos artigos dedicados à compreender a reação de anunciantes à inovações foi de Leckenby and Kim (1994, apud Cheong et al. 2010). Ainda segundo Cheong et al. (2010), desde então, os estudos sobre mídias e métricas têm sido, em sua maioria, descritivos e quantitativos, focados numa única mídia ou nas práticas de agências de propaganda.

A partir da revisão de literatura, o presente estudo identifica uma lacuna teórica pois poucos são os estudos que tratam da visão dos anunciantes sobre as novas mídias, especialmente no Brasil. A questão das métricas também é pouco estudada, apontando a necessidade por estudos brasileiros sobre os impactos das novas métricas de atenção sobre os anunciantes e suas ações de comunicação. Dois anos se passaram entre as duas etapas de campo desta pesquisa. Considerando a alta velocidade de mudanças na indústria da mídia e as transformações verificadas na literatura e nos dados secundários aqui descritos, o presente estudo procura responder as seguintes perguntas: Quais as mudanças na percepção dos

anunciantes sobre o impacto das novas mídias e suas métricas nos dois períodos pesquisados?

3 MÉTODO

Segundo Babbie (2001), os propósitos mais conhecidos das pesquisas sociais são exploratório, descritivo e causal. Para Costa Filho (2002), as pesquisas exploratórias são indicadas para a familiarização com um tema, ou quando se trata de um campo de estudo relativamente novo, por permitirem *insights* sobre determinado assunto. Bento & Ferreira (1982) consideram a pesquisa exploratória o primeiro degrau na “escada do conhecimento”, sendo o primeiro estágio num projeto de pesquisa. A pesquisa exploratória deve, a partir de suposições, gerar informações sugestivas que permitirão a definição mais precisa do problema, a formulação de questões e o levantamento de hipóteses. Apenas com o suporte do estudo exploratório é possível proceder até pesquisas descritivas ou causais. O presente estudo explora um tema pouco conhecido, sendo, portanto, exploratório, onde há necessidade de familiarização com um fenômeno sobre o qual conhecimentos adicionais são necessários (Yin, 1989).

O campo de difusão de inovações utiliza abordagens quantitativas em sua maioria. Rogers (2003) e Desjeux (2006) argumentam que há poucas iniciativas qualitativas neste campo, apontando limitações nas *surveys* que impedem uma maior aproximação com o contexto. Este estudo utiliza uma abordagem qualitativa, adequada para compreensão profunda de poucos objetos sociais, possibilitando um amplo conhecimento dos mesmos (Gil, 2002). O método qualitativo dá ênfase aos processos e significados que não são examinados ou medidos em termos de quantidade, intensidade ou frequência (Garcia & Quek, 1997; Denzin & Lincoln, 2011), sendo, portanto, coerente com o objetivo proposto para a pesquisa (Malhotra, 2006)

Como instrumento de coleta de dados, optou-se por entrevistas em profundidade, realizadas *in-loco*, utilizando um roteiro semi-estruturado (McCracken, 1988; Aaker, Kumar & Day, 1995). O formato semi-

estruturado permite que novos assuntos pertinentes ao estudo apareçam naturalmente ao longo da entrevista, enriquecendo a pesquisa. Sendo assim, a entrevista em profundidade é construída sobre tópicos básicos que refletem a pergunta e a revisão de literatura da pesquisa, prosseguindo de acordo com os desdobramentos da própria entrevista. O entrevistado deve ter a liberdade para discorrer sobre suas idéias espontaneamente, cabendo ao pesquisador apenas escutar e conduzir a entrevista em direção ao tema proposto. O roteiro, desta forma, atuou como um guia para garantir a abordagem dos assuntos relevantes apontados pela revisão de literatura (Mann, 1975; Miles & Huberman, 1984; Gaskell, 2000; Malhotra, 2006; Stebbins, 2008; Miles et al, 2013).

Considerando as duas etapas de campo deste estudo, foram entrevistados 33 profissionais de empresas anunciantes distintas. As empresas abordadas nas duas etapas são de setores diversos, sendo todas de grande porte com tradição de investimentos no mercado brasileiro de publicidade (tabela 1). Treze empresas participantes estão entre os trinta maiores anunciantes brasileiros do primeiro semestre de 2014, enquanto cinco estão entre os dez primeiros (Exame, 2014)

Na primeira etapa, realizada em 2009, participaram da pesquisa quinze profissionais em cargos com responsabilidade direta na aprovação de campanhas publicitárias, o que contempla a escolha das mídias e respectiva distribuição de verbas. Ao fim desta etapa, o discurso dos participantes se mostrou bastante similar, indicando saturação teórica e tornando desnecessária a busca por novos entrevistados, de acordo com recomendações de Yin (1989) e Eisenhardt (1989).

A segunda etapa, realizada em 2011, abordou mais 18 entrevistados. Como na etapa anterior, os participantes respondiam pelas campanhas publicitárias de suas empresas, especialmente no que se refere à escolha e investimento em mídia. Novamente, os discursos coletados neste campo apontaram saturação teórica, indicando que o número de entrevistas foi suficiente (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989).

Tabela 1 - Descrição das Empresas Participantes.

Entre Vistado	Setor de Atividade Econômica	Vendas (USDMilhões, 2010)	Entre vistado	Setor de Atividade Econômica	Vendas (USDMilhões, 2010)
2009.1	Bens de Consumo	N.D.	2011.1	Varejo	N.D.
2009.2	Serviços / Saúde	2.602	2011.2	Serviços / Banco	N.D.
2009.3	Automóveis	17.749	2011.3	Bens de Consumo	1.312
2009.4	Serviços	N.D.	2011.4	Bens de Consumo	N.D.
2009.5	Serviços / Saúde	1.304	2011.5	Automóveis	17.749
2009.6	Bens de Consumo	3.963	2011.6	Automóveis	5.275
2009.7	Telecom	11.864	2011.7	Bens de Consumo	4.004
2009.8	Energia	126.339	2011.8	Eletrônicos	5.315
2009.9	Telecom	8.605	2011.9	Eletrônicos	2.069
2009.10	Varejo	3.264	2011.10	Bens de Consumo	5.531
2009.11	Varejo online	N.D.	2011.11	Telecom	11.864
2009.12	Telecom	11.772	2011.12	Bens de Consumo	798,5
2009.13	Editora	N.D.	2011.13	Energia	46.503
2009.14	Bens de Consumo	1.907	2011.14	Telecom	14.195
2009.15	Serviços	N.D.	2011.15	Varejo	803,5
			2011.16	Varejo	N.D.
			2011.17	Varejo	N.D.

Fonte: Revista Exame, 2011

Para a análise dos dados, todas as entrevistas foram transcritas e inseridas no *software*, NVivo, onde mais de 700 citações foram codificadas em categorias e, posteriormente, em macro-categorias de análise.

Segundo Miles & Huberman (1984) e Miles et al (2013), a análise de dados qualitativos deve percorrer quatro etapas sequenciais e iterativas: a realização e transcrição das entrevistas, a redução dos dados coletados, a organização dos dados (textos, tabelas, etc) e finalmente, a verificação dos dados e construção das respectivas conclusões. Por ser iterativa, a análise prevê que o pesquisador deve constantemente confrontar dados, categorias, achados e teoria, a fim de garantir a compreensão aprofundada e abrangente do fenômeno estudado e de seus significados. A seguir, cada etapa de análise recomendada por Miles & Huberman (1984) e Miles, Huberman & Saldana (2013) será apresentada em maiores detalhes.

A Redução dos Dados se realiza ao longo da pesquisa, sendo um procedimento contínuo de refinamento das informações coletadas, produzindo dados estruturados propícios para a análise. A seguir ocorre a Organização dos Dados, quando há a simplificação das informações coletadas com o objetivo de facilitar o entendimento sobre o que foi coletado no campo de pesquisa. Finalmente, há a etapa de conclusão e verificação, dedicada à busca por regularidades, padrões, explicações e relações de causa e efeito. Sendo assim, o processo de categorização é atualizado e revisitado em todas as etapas, contrapondo a literatura com os dados

coletados em campo (Miles & Huberman, 1984; Miles et al, 2013).

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Em consonância com as recomendações de Miles & Huberman (1984) e Miles et al (2013), os dados coletados em campos foram agrupados, organizados e analisados em três macro-categorias de análise: Percepções sobre Mídias, Métricas e Distribuição de Investimentos.

4.1 Percepções sobre Mídias

Em 2009, quando os efeitos da crise financeira internacional do ano anterior ainda se faziam presentes, foi comum entre os entrevistados um discurso centrado na eficiência das mídias utilizadas em suas campanhas publicitárias. Neste momento, as mídias tradicionais de massa se mostraram alvo constante de críticas. Dois fatores contribuíram para um descontentamento dentre a maioria dos participantes: a queda de audiência e os custos de inserção crescentes.

Anunciar na TV é um caminhão de dinheiro. Esse caminhão de dinheiro é desperdiçado porque você também está falando com quem você não quer. Já as novas mídias te dão uma baita oportunidade de falar com quem você mais deseja falar. Aí o seu recurso é muito mais aproveitado do que numa mídia de

massa – **Entrevistado #5.2009 (Serviços / Saúde)**

Com os reflexos da crise como contexto, as novas mídias surgiram como um forte contraponto aos altos custos de inserção e produção dos meios tradicionais. Neste sentido, tão importante quanto a capacidade de segmentação dos novos meios foram sua economia e agilidade.

É um meio que ainda está muito barato e está crescendo exponencialmente no Brasil. É super importante e é muito mais fácil de fazer, se atualiza com mais facilidade. E a produção fica mais barata do que um anúncio para TV. – **Entrevistado #13.2009 (Editorial)**

Apesar do reconhecimento dos benefícios das novas mídias e da queda na audiência das mídias tradicionais, muitos entrevistados consideram estas últimas imprescindíveis. Disparidades sociais e de infraestrutura dentro do mercado brasileiro, bem como a ampla disseminação de aparelhos de TV no país, estimulavam os anunciantes a manterem seus investimentos concentrados em meios de massa. Além disso, a grande familiaridade dos anunciantes com as mídias tradicionais alçava as novas mídias a uma condição de fonte de riscos, desencorajando seu uso.

Se você trabalhar com TV, você vai construir sua curva de cobertura mais rapidamente. Porque você vai estar presente num meio que está em 99% dos lares brasileiros. Já a internet tem menos, né? Então você constrói sua cobertura mais devagar. – **Entrevistado #10.2009 (Varejo)**

Considerando a queda da audiência e aumento dos custos de inserção, a predileção por meios tradicionais destaca uma incongruência entre o discurso e o comportamento dos entrevistados. Para todos os participantes de 2009, as campanhas publicitárias como um todo estavam se tornando mais eficientes. No entanto, todos afirmaram que era necessário investir mais para sustentar o desempenho obtido anteriormente em suas campanhas, conforme exposto pelo entrevistado #6.2009 (Bens de Consumo): “Se eu olhar os meus investimentos nos últimos anos, para ter os resultados que espero preciso investir mais. Porque para ter a audiência que você tinha antes é preciso investir cada vez mais.”

Avançando dois anos na análise dos dados, em março de 2011, durante a segunda fase de campo desta pesquisa, os investimentos publicitários em internet seguiram sua tendência de forte crescimento, apresentando um acréscimo de cerca de 15% em relação ao mesmo período do ano anterior (Projeto Inter-Meios, 2011). No entanto, os entrevistados mostraram que muitas das dificuldades encontradas

em 2009 permaneciam presentes. A baixa familiaridade dos anunciantes com as mídias digitais e suas métricas ainda relegava estes meios à posição de fonte de riscos, estimulando os entrevistados a se concentrar em sua zona de conforto: as mídias tradicionais e suas métricas de audiência.

A receptividade da [mídia] tradicional é maior, porque as pessoas e os anunciantes estão acostumados à ela. As novas dão um trabalho grande ao anunciante e à agência, que têm que conhecer o novo. É muito mais fácil você com uma verba razoável fazer os meios tradicionais do que os novos meios. – **Entrevistado #7.2011 (Bens de Consumo)**

Da mesma maneira, os meios tradicionais continuaram alvo de críticas relativas à queda da audiência e os custos de inserção crescentes.

Estão tentando ao máximo manter um modelo falido. Este modelo se torna falido quando você olha a audiência caindo enquanto o número de pessoas que fica de frente para a TV com o PC ligado aumentando. Não acreditamos mais nesse tipo de mídia. Veicular na TV esta cada vez mais caro e o resultado cada vez pior. – **Entrevistado #14.2011 (Telecom)**

Embora a visão sobre as mídias dos entrevistados de 2009 e 2011 tenha se mostrado semelhante em diversos fatores, a segunda ida ao campo revelou algumas percepções novas. Pontos antes elogiados nas novas mídias se tornaram alvo de críticas, afetando a percepção de eficiência destes meios. O crescimento da audiência de muitos meios digitais elevou a demanda por espaço publicitário nestes canais, o que gerou inflação nos custos de inserção. As novas mídias, antes consideradas sempre econômicas, passaram a ser eventualmente percebidas como tão caras quanto as tradicionais, como descrito pelo Entrevistado #8.2011 (Eletrônicos): “Estão vendendo Olimpíadas na internet como se TV fosse”.

A suposta agilidade dos meios digitais que permitiria ajustes rápidos em campanhas também foi criticada por muitos entrevistados. Segundo os participantes da pesquisa, a promessa de ajustes em tempo real nas novas mídias não foi plenamente cumprida.

Toda apresentação de online dizem: ‘o bom do online é que a gente bota uma peça e se não render a gente troca essa peça no meio de uma campanha’. Eu faço online há 7 anos. Nunca vi trocar uma peça no meio da campanha. E trabalho com agências de ponta, não trabalho com botequim. Eles não trocam. (...) O online não é rápido: a gente faz filme mais rápido do que coloca uma campanha online. Tem que ficar não sei

quantos dias para ‘subir’ não sei para aonde, ‘descer’ não sei aonde... – Entrevistado #10.2011 (Bens de Consumo)

Como reflexo destas críticas, a rentabilidade de anúncios em meios digitais, outrora uma das grandes forças destes veículos quando comparados com mídias tradicionais, passou a ser alvo de críticas por muitos entrevistados.

Usamos internet, sim, mas é uma mídia muito complicada. O ROI dessas mídias está caindo. (...) Os portais ficaram muito dispersos. Muito conteúdo, muita imagem, então tudo vira paisagem, sua comunicação perde eficiência. Você começa a perceber que o preço de algumas mídias não está num patamar razoável. Quem quer fazer algo amparado em métricas, fica com um problema. Porque você começa a ver preços desatrelados da realidade. – **Entrevistado #15.2011 (Varejo)**

De fato fundamental para escolha das mídias dos anunciantes, a percepção dos entrevistados sobre as métricas é analisada a seguir.

4.2 Métricas

Inicialmente, o discurso dos entrevistados em 2009 apontou as métricas de atenção como uma inovação bem-vinda, tendo em vista o ambiente de negócios marcado pela necessidade crescente de monitorar a rentabilidade das mídias. No entanto, uma análise mais aprofundada das entrevistas indicou que, muitas vezes, as métricas de atenção e sua riqueza de formatos trouxeram mais desconforto do que soluções, visão compartilhada pelo Entrevistado #6.2009 (Bens de Consumo): “Métrica online é uma caixa preta. Quem entende o Google?”

Mesmo quando plenamente compreendidas, as métricas de atenção traziam consigo outro desafio: comparabilidade. Para os entrevistados, a dificuldade de comparar medidas de atenção com métricas de audiência dificultava a avaliação de performance de campanhas e prejudicava a gestão de investimentos publicitários.

Hoje, você tem várias formas de medir diferentes mídias mas depois você não tem como equalizar tudo num denominador comum para comparar banana com banana e laranja com laranja. Então você compara banana com maçã. O que não é muito justo. – **Entrevistado #10.2009 (Varejo)**

Para viabilizar comparações entre meios digitais e tradicionais, muitos entrevistados descartavam as medidas de atenção, avaliando as novas mídias digitais via métricas de audiência como

page-view, ou visualizações de página. O entrevistado #1.2009 (Bens de Consumo) ilustra esta prática: “Quando comparamos internet com outro tipo de meio não falamos de *click*, falamos de *page-view*. Porque *page-view* é o mesmo conceito dos outros meios. Você está lá, mas não sabe se o consumidor foi impactado.”

Ao abandonar medidas de atenção por métricas de audiência, deficiências típicas de meios tradicionais são transferidas para os meios digitais. Assim, a oferta de monitoramento das novas mídias perde parte de seu valor, fortalecendo os meios tradicionais numa comparação direta. A visão de um dos entrevistados sintetiza as dificuldades de compreender, utilizar e comparar as métricas de atenção verificadas na ida a campo de 2009:

O que aconteceu com o meio digital, é que a gente acabou criando uma área online dentro de marketing que cuida muito mais do que eu chamo de ‘evangelização’ da internet dentro da empresa do que efetivamente de fazer tática. Porque eu ainda preciso ter uma área de internet que me ajude a difundir conceitos básicos... As pessoas da empresa, do presidente até todo mundo da área comercial, só falam bem, só entendem a linguagem do GRP e do TRP... em outras palavras, só entendem audiência. A linguagem da atenção não é conhecida... E é essa linguagem que a gente precisa difundir. – Entrevistado #3.2009 (Automóveis)

Passados dois anos, muitos dos desafios registrados em 2009 se fizeram presentes. Em especial, os entrevistados de 2011 descreveram uma realidade ainda marcada pela dificuldade em compreender e integrar as métricas de atenção com as medidas de audiência.

Nossa maior dificuldade hoje é integrar as métricas. Mais do que só medir, como eu integro? Como faço para uma métrica falar com a outra? Porque hoje tenho métricas tão diferentes. O mundo digital não fala em TRP, televisão só fala em TRP. Aí tenho que tentar medir por *page-view*, para comparar uma coisa com a outra. – **Entrevistado #3.2011 (Bens de Consumo)**

No entanto, a segunda etapa da pesquisa trouxe novos *insights* acerca de métricas. Se em 2009 a capacidade de monitoramento das mídias emergentes era celebrada, em 2011 esta característica começou a ser questionada.

Dizer que as novas mídias têm maior capacidade de monitoramento de resultados ainda é falso para mim. Não acho que a mídia digital traga tanta métrica assim. Depende. Se você tem um *site* de banco e quer ver se o cliente abriu uma conta, fez um

empréstimo ou qualquer coisa, você tem como medir o percurso desse cara. Mas de forma geral, você não consegue medir se o cliente viu sua promoção num banner e depois foi numa loja física. As próprias agências online não estão preparadas para isso. – **Entrevistado #10.2011 (Bens de Consumo)**

O *Click-Through Rate (CTR)*, típica medida de atenção, pareceu não satisfazer alguns entrevistados. Para eles, mesmo o *click* não significaria que um anúncio atingiu seus objetivos de captar a atenção do consumidor, conforme percepção do Entrevistado #11.2011 (Telecom): “Internet você mede tudo, mas não sabe o que fazer com tanta informação. (...) Não posso ficar só no *click*. Pode me levar a lugar nenhum.”

Para alguns entrevistados, as novas mídias desperdiçavam seu maior diferencial: suas métricas capazes de avaliar o retorno em vendas de campanhas publicitárias. Métricas como o CPA (*Cost-per-Action*) poderiam entregar este tipo de análise, monitorando quantas impressões viraram *clicks*, e quantos *clicks* efetivamente geraram vendas. No entanto, na visão dos entrevistados, as próprias empresas líderes do setor digital inviabilizaram o uso deste tipo de métrica, entregando apenas relatórios de *clicks* ou até mesmo de custo por mil impressões (CPM), sendo esta última métrica uma herança das mídias tradicionais.

Quando você vai no Buscapé e clica num notebook da minha empresa, eu pago "x" centavos para o Buscapé. Tenho que ver se a conta fecha! Para nós, o modelo em que você paga pelo *click* é muito complicado. Temos que ver se o *click* é relevante para nossa oferta. O melhor modelo seria o CPA [Cost per Action]. A gente consegue pagar alguns parceiros por CPA, mas quando a gente vai discutir com o Google ou com o Buscapé, aí é Custo por *Click*. E os portais ainda têm aquele modelo bem 'old school' de Custo por Mil [CPM]. O próprio pessoal desses portais não trabalha no sentido de performance. Estamos falando de caras que vendem banners, mas querem vender *page-views*. Então alguns deles têm uma leitura do mercado 'a la' velha guarda que impacta nossas expectativas. – **Entrevistado 15.2011 (Varejo)**

Portanto, se em 2009 as críticas eram restritas às mídias tradicionais, percebeu-se nos dados coletados em 2011 uma insatisfação crescente com a eficiência das mídias em geral, sejam elas digitais ou tradicionais. Esta insatisfação deu espaço para o surgimento de novos competidores para estes meios, o que é explorado na próxima seção deste estudo.

4.3 Distribuição de Investimentos

A ida a campo em 2009 revelou dentre os entrevistados a percepção de que a distribuição dos investimentos entre as mídias não estava atrelada à distribuição de audiência. Apesar do aumento acentuado de participação das novas mídias no investimento publicitário, a TV aberta foi constantemente citada como a grande concentradora de recursos dos anunciantes.

Setenta por cento dos meus consumidores passam pela internet antes de ir para o ponto de venda. Mas têm trinta que não passam, e eu preciso falar com esses trinta também... Então a TV é um jeito de eu falar com todo mundo, e há uma certeza absoluta de que eu só tenho a audiência que eu tenho na internet porque eu motivo muita gente a ir da TV para a internet – **Entrevistado #3.2009 (Automóveis)**

Em 2011, o investimento em novas mídias ainda foi descrito como algo experimental, preservando a TV em sua posição de mídia predominante. Neste sentido, as duas etapas de campo se mostraram semelhantes.

Estamos diminuindo um pouquinho de cada um dos outros pontos de contato em prol das novas mídias. Mas a internet ainda vai dizer a que veio. A gente hoje ainda tem a maior parte do nosso investimento na TV. Isso sem sombra de dúvida, é por ali mesmo que nosso investimento transita. Não tem jeito. – **Entrevistado #3.2011 (Bens de Consumo)**

De fato, as duas etapas de campo deste estudo indicaram como os anunciantes consideram as redes de TV aberta brasileiras poderosos *hubs* em seu ecossistema. A despeito de críticas sobre seus altos custos de inserção e tendência de queda na audiência, o investimento em TV foi apontado como mandatário.

Se pegar, por exemplo, uma rede de TV, que hoje concentra mais de 50% da audiência. Imagina um produto de massa pensar em não usar uma coisa assim... Não tem como. Ainda assim, temos que tentar trazer para os veículos a importância da flexibilidade, de fugir um pouco do padrão dos 30 segundos. – **Entrevistado #4.2011 (Bens de Consumo)**

No entanto, o aumento do poder aquisitivo da Classe C brasileira, bem como a insatisfação dos anunciantes com a eficiência de meios como a TV e a própria internet, estimularam a descrição de dois fenômenos novos na etapa de 2011. O primeiro refere-se à recuperação do apelo de mídias antes percebidas como ultrapassadas, como o rádio ou o jornal local.

Estas mídias seriam mais próximas dos consumidores de menor poder aquisitivo, facilitando a assimilação da oferta publicitária. Além disso, o custo de inserção

O que eu tenho percebido de um ano e meio, dois anos para cá, é uma necessidade muito grande de meios que antes estavam ultrapassados, meios mais simples, meios mais regionais. É o uso do rádio, o uso do jornal, o uso da mídia exterior. Isso agora está voltando com força (...). Então tem uma outra via que é a desses meios mais simples. Gente, eu ouço o CMO da empresa falar assim: ‘porque que a gente não pega um locutor de rádio bem famoso naquela cidade, e bota nosso produto na boca dele?’. – **Entrevistado #10.2011 (Bens de Consumo)**

O segundo fenômeno foi o crescimento das ações promocionais em detrimento das mídias, sejam elas novas ou tradicionais. Além da oportunidade de um contato direto e físico com o consumidor final, este tipo de iniciativa pareceu ser tão ou mais rentável do que o uso de mídias aos olhos de muitos entrevistados, a despeito de seu alcance limitado.

Temos um excesso de mídias hoje. Ultimamente temos focado, e acho que isso é uma tendência do mercado, em coisas diferenciadas: estamos fazendo ‘Não-Comunicação’. A gente tem diminuído muito os anúncios em veículos tradicionais, porque você não aparece mais no meio de tanta coisa. Principalmente no mercado de telecom, que é muito acirrado. (...) A verba está indo para eventos patrocinados na classe C/D em parcerias com rádios. (...) Há dois anos atrás, a gente tinha 70% em mídia e 30% em PDV, onde incluo tudo que não é mídia. Hoje essa balança se inverteu, temos 40% em mídia. – **Entrevistado #11.2011 (Telecom)**

5 DISCUSSÃO

As relações entre mídias e anunciantes não parecem evoluir na mesma velocidade com que evoluem as relações entre mídias e consumidores.

destes meios foi apontado como menor, resultando numa percepção de risco reduzida.

Enquanto consumidores aprendem a integrar novas mídias em seu cotidiano de forma cada vez mais rápida, o discurso dos entrevistados aponta uma imensa dificuldade dos anunciantes em acompanhar estas transformações.

O campo de 2009 evidenciou dentre os entrevistados um descontentamento com as mídias tradicionais, ao mesmo tempo em que verificou um entusiasmo com o potencial das novas mídias e de suas métricas precisas de atenção. A complexidade destas métricas, contudo, era apontada como um dos grandes limitadores de seu uso.

Surpreendentemente, passados dois anos, o campo de 2011 demonstrou como críticas antes exclusivas das mídias de massa e de suas métricas de audiência começaram a ser também direcionadas às novas mídias. Para muitos entrevistados, as novas mídias e suas métricas de atenção simplesmente ainda não são boas o suficiente para justificar maiores investimentos. As motivações para tanto são três. Primeiro, a abundância de dados provenientes das métricas de atenção é tomada por muitos entrevistados como uma fonte de problemas, conforme descrito por Shen (2002), Bhat, Bevans & Sengupta (2002), Briggs et al (2005), Cook (2007), Pfeiffer & Zinnbauer (2010) e Pirouz, Bendle & Taneem et al (2011). Segundo, a própria popularidade das novas mídias junto aos consumidores vem pressionando seus custos de inserção para anunciantes, reduzindo a percepção de “econômicas” da qual gozavam. Finalmente, a agilidade para produção, atualização e veiculação também foi amplamente questionada pelos participantes de 2011, comprometendo este diferencial na comparação com meios tradicionais.

Por conseguinte, se o discurso dos entrevistados de 2009 apontava para uma migração de investimentos das mídias de massa para as novas mídias, os entrevistados de 2011, insatisfeitos com ambos os tipos de mídia, declararam intenção de deslocar suas verbas para eventos e ações promocionais. Os principais novos *insights* verificados na ida a campo de 2011 estão sintetizados na tabela 2.

Tabela 2 - Insights coletados em 2009 e 2011.

	Percepção Sobre Novas Mídias	Percepção Sobre Métricas de atenção	Percepção Sobre Distribuição de Investimentos
2009	- Ágeis - Econômicas	- Complexas, mas precisas	- Migração lenta de meios tradicionais para novas mídias
2011	- Lentas - Caras	- Complexas e imprecisas	- Das mídias para eventos e ações promocionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

A relutância dos entrevistados em adotar novas mídias, verificada tanto em 2009 quanto em 2011, pode ser compreendida à luz dos conceitos de Day et al (2000), Christensen (1997) e Christensen & Kagermann (2008). Day et al (2000) argumentam que grandes organizações tendem a adotar inovações de forma mais lenta, pecando pela sua grande aversão ao risco e necessidade de resultados rápidos. Christensen (1997) e Christensen & Kagermann (2008) apontam como organizações estabelecidas usualmente encaram inovações como fontes de risco, e não como uma oportunidade.

Contudo, a evolução do investimento publicitário em mídias digitais pode não ser apenas influenciada pela dificuldade de grandes anunciantes de lidar com inovações. De fato, cabe analisar o outro lado da questão, ou seja, como as novas mídias estão estimulando sua adoção pelos anunciantes. Para isso, os conceitos de Gourville (2006), Eisenmann (2007) e Hax & Wilde (1999) se mostram valiosos para compreender as relações entre mídias e anunciantes.

Para Gourville (2006), enquanto “vendedores” supervalorizam sua oferta, “compradores” supervalorizam o que possuem. Apesar dos benefícios das novas mídias e de suas métricas de atenção, estas não seriam superiores o suficiente para compensarem o viés desfavorável dos anunciantes. Como resultado, estes priorizam os meios tradicionais e suas métricas de audiência, apesar das deficiências descritas pelos entrevistados.

Eisenmann (2007) descreve a indústria da mídia como um mercado de dois lados, onde os participantes de cada lado são atraídos para as plataformas dominantes devido aos efeitos de externalidade de rede positivos. O autor sugere que os “donos” das plataformas devem reduzir os custos de adoção de seus participantes, a fim de atrair um número crescente de consumidores. Considerando os meios digitais como uma plataforma dentro da indústria de mídia, as dificuldades de aprendizado relativas às métricas de atenção podem ser observadas como um alto custo de adoção. A abundância de métricas de atenção e padrões presente nas novas mídias pode gerar um efeito negativo: quanto mais métricas as novas mídias oferecem, mais complexas se tornam, reduzindo o valor da plataforma para os anunciantes. Como resultado, os anunciantes são estimulados a prosseguir concentrando seus investimentos nas mídias tradicionais.

Utilizando o Modelo Delta (Hax & Wilde, 1999) como ferramental de análise, o relacionamento conturbado entre consumidores, novas mídias e anunciantes se torna ainda mais evidente. De um lado da plataforma, há os consumidores plenamente satisfeitos com todo o controle, interatividade e abundância de conteúdo que as novas mídias trouxeram. Sob o ponto de vista deles, a estratégia das novas mídias se posiciona claramente como um “*Total*

Customer Solution”, à medida que traz mais economia e conveniência ao consumidor final. Todavia, sob o ponto de vista do outro lado da plataforma, os anunciantes, a incapacidade das novas mídias de oferecer métricas simples e comparáveis para o mercado publicitário aproxima estes meios de um posicionamento de “*Best Product*”. Nesta estratégia, o objetivo é sempre possuir a melhor tecnologia ou o produto mais econômico, à revelia das reais necessidades e ganhos dos clientes. Ao negligenciar o grupo de clientes anunciantes e focar apenas no “produto”, organizações controladoras das novas mídias, como o Google, podem gerar cada vez mais métricas na esperança de servir melhor, quando, na realidade, o efeito prático é o contrário.

Portanto, cruzando a literatura de marketing e de estratégia com os dados coletados em campo, o presente estudo aponta que a evolução das novas mídias e de suas métricas de atenção não oferece apenas benefícios para os anunciantes, mas principalmente desafios; o que afeta negativamente a percepção dos entrevistados. De fato, se a multiplicação de mídias digitais traz consigo oportunidades, a percepção de complexidade, custos crescentes e agilidade decrescente parece neutralizar parte dos ganhos, reduzindo a predisposição dos entrevistados em investir nestes canais de comunicação (Pfeiffer & Zinnbauer, 2010; Pirouz et al, 2011).

6 CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

Neste momento de transição tecnológica, os anunciantes se percebem desamparados, com dificuldades que inibem a migração acentuada de investimentos dos meios tradicionais para as novas mídias. Sob a perspectiva dos anunciantes, as novas mídias estão incorrendo num erro verificado diversas vezes em outras indústrias: focar no produto, ao invés de focar nas necessidades do cliente (Hax & Wilde, 1999). Mais métricas, aos olhos dos anunciantes entrevistados, não seria equivalente a mais informações, o que, portanto, não seria equivalente a mais valor.

Sendo assim, é fundamental que os principais representantes destes meios, como Google e Facebook, reduzam os custos de mudança (Eisenmann, 2007) que anunciantes enfrentam no momento de distribuir seus investimentos em mídia, aproximando o investimento de tempo dos usuários em novas mídias do investimento de capital financeiro dos anunciantes nestes canais. E, segundo os entrevistados, reduzir custos de mudança, significa principalmente o oferecimento de métricas mais simples e customizadas, capazes de monitorar a relação dos investimentos em mídia com seus objetivos de negócio.

Portanto, a análise dos dados coletados indica que há uma oportunidade para aqueles grupos de comunicação que adotarem uma postura mais orientada aos seus clientes corporativos, os anunciantes. Grupos controladores de mídia poderiam buscar uma maior integração de suas operações com as operações de seus anunciantes, o que permitiria a criação de métricas específicas para cada cliente. Neste sentido, há a experiência do Grupo Schibsted (Anand, 2007), um dos líderes do mercado escandinavo de comunicação, que elevou sua competitividade ao estabelecer uma regra simples: vendedores de espaço comercial devem se dedicar a atender anunciantes de uma única indústria, e devem necessariamente ter trabalhado nesta indústria. Esta experiência prévia produzia um melhor entendimento do veículo sobre os desafios dos seus clientes, promovendo a inserção de anúncios com métricas e objetivos mais alinhados às reais necessidades do anunciante.

Assim, ao se aproximar dos anunciantes, os grupos de comunicação acumulariam mais conhecimento sobre as operações e os desafios dos mesmos, permitindo o desenvolvimento e entrega de métricas mais customizáveis e, por conseguinte, simples e relevantes. Tal integração permitiria aos anunciantes um melhor monitoramento de suas campanhas, favorecendo uma distribuição de investimentos atrelada à distribuição de atenção entre as mídias, elevando a eficiência das campanhas.

A pesquisa traz tanto contribuições teóricas quanto gerenciais, estudando um fenômeno recente e único e sugerindo alternativas estratégicas aos grupos de comunicação brasileiros. O presente estudo contribui com o meio profissional ao identificar oportunidades a partir de possíveis falhas de mercado verificadas pelo cruzamento dos dados primários com a revisão de literatura consolidada para a pesquisa. Além disso, ao estudar a percepção dos entrevistados sobre mídias e métricas em dois períodos distintos, esta pesquisa oferece uma base para a identificação de tendências e incertezas críticas para anunciantes e veículos de comunicação, permitindo a análise de cenários futuros e a elaboração de planejamentos estratégicos.

Como contribuição teórica, este artigo demonstra a aplicabilidade de conceitos de Gourville (2006) e Eisenmann (2007), usualmente dedicados ao estudo do consumidor final, para a análise do comportamento do consumidor corporativo. O presente estudo sugere também que a percepção de economia e agilidade usualmente associadas por anunciantes às novas mídias pode estar se modificando. Esta mudança, somada à complexidade das métricas de atenção, pode influenciar a distribuição de investimentos em mídia. Além disso, esta pesquisa identifica uma valorização de eventos e ações promocionais em detrimento de mídias

(tradicionais ou emergentes), percepção que não foi identificada na literatura anteriormente. Finalmente, para os acadêmicos das áreas de Estratégia, Comunicação e Marketing, o estudo oferece um estágio inicial na compreensão das relações entre anunciantes e mídias.

A opção por métodos qualitativos para a execução desta pesquisa traz consigo a possibilidade de presença de viés do próprio pesquisador, bem como dos entrevistados. Isto posto deve-se ter em mente a possibilidade de um entrevistado omitir ou ainda distorcer dados reais a fim de preservar informações sigilosas que, potencialmente, poderiam ser utilizadas pelos seus competidores. Os resultados também não podem ser generalizados para a população de anunciantes brasileiros. Além disso, apesar de buscar a evolução da percepção ao longo do tempo, o artigo não pode ser classificado como um estudo longitudinal, pois, em busca da diversidade, os entrevistados em cada um dos dois campos são distintos. Acredita-se que o presente estudo estimule o aprofundamento deste tema, servindo de alicerce para análises acadêmicas posteriores. Assim, como sugestão para pesquisas futuras, este estudo enumera a realização de uma nova etapa de campo de caráter qualitativo, ou ainda a realização de uma etapa complementar quantitativa, a qual poderia validar estatisticamente algumas percepções aqui apresentadas.

REFERÊNCIAS

- Aaker, David A., Kumar, V., & Day, George S. (1995). *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- AdNews. (2009). *"BBB9" tem a pior audiência, mas a maior receita da história*. AdNews
- AdNews. (2011). *Consumidores no Poder*. AdNews.
- Adner, R. (2006). *Match your innovation strategy to your innovation ecosystem*. Harvard Business Review.
- Advertising Age. (2011). *Coca-Cola, AT&T, Others Out to Reinvent Web Measurement*. Advertising Age.
- Advertising Age. (2011). *New York Times Paywall Subscriptions Increase to 224.000*. Advertising Age.
- Anand, B. (2007) *Schibsted*. Harvard Business School.

- Anderson, C. (2006). *A cauda longa. Do mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Anderson, C. (2008). *Free! Why \$0,00 is the Future of Business*. Wired Magazine.
- Babbie, E. (2001). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA.: Wadsworth.
- Block, M., & Schultz, D. (2009) *Media Generations: Media Allocation in a Consumer- controlled Marketplace*. Prosper Business Development, OH: Worthington
- Bhat, S., Bevans, M., & Sengupta, S. (2002). *Measuring Users' Web Activity to Evaluate and Enhance Advertising Effectiveness*. Journal of Advertising. Fall2002, Vol. 31 Issue 3, p97-106.
- Bradley, P. S., & Bartlett, N. (2010). *News In The Digital World: Who Pays?* Harvard Business School.
- Brasel, A., & Gips, J. (2011). *Media Multitasking Behavior: Concurrent Television and Computer Usage*. Boston, MA, USA: Cyberpsychology, Behavior and Social Networking
- Brasel, A. (2012). *How focused identities can help brands navigate a changing media landscape*. Business Horizons, vol 55, issue 3.
- Briggs, R., Krishnan, R., & Borin, N. (2005). *Integrated multichannel communication strategies: Evaluating the return on marketing objectives-the case of the 2004 Ford F-150 launch*. Journal of Interactive Marketing.
- BusinessWeek. (2009). *Inside the App Economy*. BusinessWeek.
- Cheong, Y., Gregorio, F., & Kim, K. (2010). *The Power of Reach and Frequency In The Age of Digital Advertising: Offline and Online Media Demand Different Metrics*. Journal of Advertising Research, Vol. 50.2010, 4, p. 403-415
- Chimenti, P., & Nogueira, A. (2007). *O Desafio Estratégico das Novas Tecnologias na Indústria da Propaganda: Um Estudo de Caso*. EnADI, 2007.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Press.
- Comitê Gestor Da Internet Do Brasil. (2011). *TIC Domicílios e Empresas 2010*. Comitê Gestor da Internet do Brasil.
- Cook, P. (2007). *User Measurement on Web Has to be as Rigorous as It Is In Print*. New Media Age.
- Coulter, K., & Sarkis, J. (2005). *Development of a media selection model using the analytic network process*. International Journal of Advertising.
- Court, D. C., Gordon, J. W., & Perrey, J. (2005). *Boosting returns on marketing investment*. New York: The McKinsey Quarterly.
- Davis, S., & Meyer, C. (1998). *Blur: the speed of change in the connected economy*. Addison-Wesley.
- Day, G., Schoemaker, P. J., & Gunther, R. E. (2000). *Wharton on Managing Emerging Technologies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Day, G., & Schoemaker, P. J. (2006). *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals that Will Make or Break Your Company*. Harvard Business School Press Books.
- Dimmick, J.; Kline, S.; Stafford, E. (2004). *The gratification niches of personal e-mail and the telephone*. Communication Research.
- Donaton, S. (2004). *Madison&Vine – Why the Entertainment & Advertising Industries Must Converge to Survive*. New York: Mc Graw-Hill.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories frm Case Study Research*. Academy of Management Review.
- Eisenmann, T. R. (2007). *Platform-Mediated Networks: Definitions and Core Concepts*. Harvard Business School Note 9-807-049 .
- Financial Times. (2009). *US prime borrowers fall behind on payments*. Financial Times.
- Friedman, T. (2005). *O mundo é plano: uma breve história do século XXI*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Forbes (2013). *Carl Icahn's Bet On 'Grand Theft Auto V' Paying Off As Sales Top \$1 Billion*. Forbes, Inc. Obtido em 22/08/2014, de <http://www.forbes.com/sites/alexmorrell/2013/09/23/carl-icahns-bet-on-grand-theft-auto-v-paying-off-as-sales-top-1-billion/>

- Garcia, L., & Quek, F. (1997). *Qualitative research in information systems: time to be subjective?* London, UK: In: LEE, A. S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J. I. Information systems and qualitative research. Chapman & Hall.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Giglietto, F., & Selva, D. (2014). *Second Screen and Participation: A Content Analysis on a Full Season Dataset of Tweets*. Journal of Communication, 64, pp260–277
- Gleick, J. (2000). *Faster: The Acceleration of Just About Everything*. New York: Random House.
- Gourville, J. T. (2006). *Eager Sellers and Stony Buyers: understanding the psychology of new-product adoption*. Harvard Business Review.
- Hax, A., & Wilde II, D. (1999). *The delta model: adaptative management for a changing world*. Sloan Management Review.
- Hoffman, D.; Fodor, M. (2010). *Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing?* MIT Sloan Management Review.
- James, E. P. H. (1937). *The Development of Research in Broadcast Advertising*. Journal of Marketing, 2(2), 141-145.
- Jenkins, H. (2009). *Cultura da Convergência*. Editora Aleph.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). *Reinventing Your Business Model*. Harvard Business Review.
- Malhotra, N.K (2006) *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman
- Mann, P. (1975). *Métodos de Investigação Sociológica*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Zahar.
- McCracken, G. (1988). *Culture and Consumption*. First Midland Book.
- Meyer, C. (2001). *The Second Generation of Speed*. Harvard Business Review.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Nakamura, L. (2000). *Economics and The New Economy: The Invisible Hand Meets Creative Destruction*. Business Review.
- New York Times. (2010). *Is Facebook Becoming a Portal?* New York: New York Times.
- Nielsen. (2010). *Television, Internet, and mobile usage in the U.S.: Three screen report 2010*. The Nielsen Company. Obtido em 22/08/2014, de http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/newswire/uploads/2010/03/3Screens_4Q09_US_rpt.pdf
- O Globo (2014). BBB Registra Pior Audiência com Dez Pontos em SP e Treze no Rio. Obtido em 22/08/2014, de <http://kogut.oglobo.globo.com/noticias-da-tv/audiencia/noticia/2014/02/bbb-registra-pior-audiencia-com-dez-pontos-em-sp-e-13-no-rj.html>
- Pfeiffer, M., & Zinnbauer, M. (2010). Journal of Advertising Research, Vol. 50, No. 1., pp. 42-49
- Pirouz, R., Bendle, N., & Taneem, K. (2011). *Online Metrics: What Are You Measuring and Why?* Ivey Publishing.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Precourt, G. (2009). *Getting Metrics Right*. [Journal of Advertising Research](http://www.advertisingresearch.com), V 49(4):395-396.
- Projeto Iinter-Meios. (2011). *Relatório de Investimento em Mídia Consolidado*. Rio de Janeiro: Meio & Mensagem.
- Revista Exame (2014). *Os 30 Maiores Anunciantes do 1º Semestre no Brasil*. Editora Abril. Obtido em 25/08/2014 de <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/os-30-maiores-anunciantes-do-1o-semester-no-brasil?p=24#31>.
- Riley, D. M. (2010). Online gaming 2010 research report. Washington: NPD Group.
- Rodrigues, M. (2010). *O Impacto das Novas Mídias Sobre os Anunciantes Brasileiros: A Unique Selling Proposition Presente em Tecnologias de Scientific Advertising*. COPPEAD/UFRJ.

- Shapiro, C., & Varian, H. R. (2003). *Information Rules: a strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard School Press.
- Shen, F. (2002). *Banner Advertisement Pricing, Measurement, and Pretesting Practices: Perspectives from Interactive Agencies*. Journal of Advertising.
- Steinberg, B. (2009). *The future of TV: we'll be ordering up our own video, ads and products on a web convergence device. But who will reap the revenue?* Ad Age, NY.
- Teixeira, T. S., & Caverly, A. (2012). *Pepsi Lipton Brisk*. Harvard Business Publishing.
- The Economist. (2010). *The Year of the Paywall*. The Economist Newspaper Limited.
- The Economist. (2011). *The ipad's (and Steve Job's) Second Coming*. The Economist Newspaper Limited.
- The Economist. (2010). *The Strange Survival of Ink*. The Economist Newspaper Limited.
- Truong, Y., & McColl, R. (2010) XXXX. International Journal of Advertising, 29(5), pp. 709–725
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications.