



Revista de Administração - RAUSP
ISSN: 0080-2107
rausp@edu.usp.br
Universidade de São Paulo
Brasil

de Souza Rodrigues, Marco Aurelio; Chimenti, Paula; Ramos Nogueira, Antonio Roberto
O impacto das novas mídias para os anunciantes brasileiros
Revista de Administração - RAUSP, vol. 47, núm. 2, abril-junio, 2012, pp. 249-263
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223423645006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

O impacto das novas mídias para os anunciantes brasileiros

Marco Aurelio de Souza Rodrigues
Paula Chimenti
Antonio Roberto Ramos Nogueira

Recebido em 24/mai/2011
Aprovado em 10/janeiro/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1037

RESUMO

O surgimento das tecnologias digitais permitiu o desenvolvimento de meios de contato inéditos entre empresas e consumidores, as chamadas novas mídias. Capazes de reconfigurar indústrias como a fonográfica e a do cinema, as novas mídias têm também impacto considerável na indústria da publicidade. O subsídio cruzado entre anunciantes, veículos de massa e consumidores, consolidado ao longo do século XX, se vê fragilizado com a popularização de aparelhos como *Digital Video Recorders* (DVRs), *tablets*, consoles de *videogames* e telefones celulares, dispositivos que transferem aos consumidores o poder de regular sua exposição à publicidade. Nesse novo ambiente, mídias tradicionais e novas mídias competem pela preferência de consumidores e pela verba dos anunciantes. Apesar da necessidade dos anunciantes de aferir e rentabilizar campanhas publicitárias, verificou-se que o investimento em veículos tradicionais vem crescendo, enquanto a audiência entregue diminui. Num panorama de mudanças, no presente estudo procura-se identificar que fatores influenciam o processo de compra de mídias por parte dos anunciantes, observando a percepção deles sobre mídias emergentes e tradicionais, seus benefícios e desafios. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa. Entre junho e julho de 2009, foram realizadas entrevistas em profundidade com os profissionais responsáveis pelas campanhas publicitárias de 15 empresas anunciantes de grande porte, atuantes em diversas indústrias. Ao analisar os dados colhidos em campo à luz da literatura estudada sobre o tema, a pesquisa identificou três fatores com forte influência sobre a definição do *mix* de mídias dos entrevistados: o uso de métricas inadequadas às mídias emergentes, a dependência dos anunciantes com as agências de publicidade e os veículos de massa e os próprios processos internos dos anunciantes.

Palavras-chave: características das mídias, posicionamento estratégico de anunciantes, administração.

Marco Aurelio de Souza Rodrigues, Graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, é Pesquisador e Mestre pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CEP 21941-918 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil), com MBA *Extended Program* pela *Wharton Business School*, Estados Unidos.

E-mail: marco@conceptiva.com.br
Endereço:
Universidade Federal do Rio de Janeiro
COPPEAD
Rua Pascoal Lemme, 355
21941-918 – Rio de Janeiro – RJ

Paula Chimenti, Graduada em Comunicação Social e Mestre em Administração e Especialização em *Marketing* pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Doutora em Administração pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), é Professora na PUC-RJ e na UFRJ (CEP 21941-918 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil).
E-mail: paula@quiteteportela.com.br

Antonio Roberto Ramos Nogueira, Graduado em Economia e Informática pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Mestre em Administração pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor da Área de Estratégia, Organizações e Sistemas de Informação do COPPEAD-UFRJ (CEP 21941-918 – Rio de Janeiro/RJ, Brasil), Responsável pela disciplina *IT and Global Competition no Global Partners MBA* da *Georgia State University*, da *Sorbonne* e do COPPEAD, Professor Visitante da *University of San Diego* e da *Audencia Nantes École de Management* e um dos coordenadores do programa *MBA Executivo do COPPEAD-UFRJ*.
E-mail: robnog@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

O século XX é considerado por estudiosos do tema como o século da mídia de massa (BRIGGS e BURKE, 2006). De fato, formas de comunicação na qual um emissor distribuía o mesmo conteúdo para uma grande audiência imperaram absolutas, utilizando o subsídio cruzado como modelo de negócios, já que grande parte das receitas provinha de anunciantes interessados em divulgar mensagens publicitárias a essa audiência.

Contudo, uma rápida consulta aos congressos e revistas especializadas em mídia permite perceber que há uma mudança de paradigma em andamento. O século XXI trouxe a consolidação de novas mídias e, junto com elas, a emergência de uma nova forma de consumir mídias, na qual o controle, historicamente pertencente aos veículos, passa gradativamente para os consumidores.

Essa nova realidade fragiliza o modelo de negócios tradicional, na medida em que, cada vez mais, o consumidor escolhe se quer ou não ser impactado por mensagens publicitárias. A estratégia histórica de *interromper* o consumidor com a propaganda começa a perder eficiência (GODIN, 2000). Além disso, a audiência, antes a métrica definitiva para avaliar o alcance de um veículo, perde credibilidade perante os anunciantes (COURT, GORDON e PERREY, 2005). Assim, o valor agregado de uma agência de publicidade passa pela composição de estratégias inovadoras que substituem métodos invasivos de comunicação por modelos mais interativos, que conquistam e estimulam os espectadores a convidar anunciantes para dentro de suas vidas (LOMBARD e SNYDER-DUCH, 2001; SHAPIRO e VARIAN, 2003; DONATON, 2004).

No Brasil, a realidade é outra. Chimenti e Nogueira (2007) identificaram numa pesquisa que o modelo de negócios baseado em audiência se mantém forte no país, sustentado em grande parte por agências de publicidade alheias às novas mídias e tecnologias que consideram essas mudanças incrementais e não disruptivas. O estudo sugere ainda que as agências percebem as novas mídias como fontes de riscos e não de oportunidades (CHIMENTI e NOGUEIRA, 2007). De fato, enquanto a audiência das mídias de massa cai (AdNEWS, 2009), observa-se a manutenção ou mesmo o crescimento das receitas publicitárias de muitos veículos tradicionais, como as redes de TV aberta (PROJETO INTER-MEIOS, 2011).

Essa incongruência sugere que, assim como as agências de publicidade, outros participantes desse ecossistema podem contribuir para a manutenção do *status quo* da realidade brasileira. Cabe, portanto, investigar a percepção de outros *stakeholders*, como as empresas anunciantes. Surge, então, a pergunta deste estudo: o que influencia a compra de mídia dos anunciantes brasileiros numa realidade marcada pela fragmentação e pela queda da audiência das mídias tradicionais? Além disso, como os anunciantes comparam o desempenho entre mídias tradicionais (como TV aberta e rádio) e mídias emergentes (como a Internet e seus formatos)?

2. REVISÃO DE LITERATURA

Os desafios decorrentes das inovações em mídia foram estudados por diversos autores. Dimmick (2000) e Coulter e Sarkis (2005) recomendam a segmentação das mídias em dois grupos: mídias tradicionais (TV aberta e paga, jornais, revistas, rádio e *outdoor*) e mídias emergentes ou novas mídias (*blogs*, redes sociais, *games*, dentre outros). Court, Gordon e Perrey (2005) argumentam que as inovações em mídia explicam em grande parte a fragmentação da audiência, a proliferação de canais de comunicação, o surgimento de consumidores **multitarefa** e a queda da confiança na publicidade.

Levantamento no mercado norte-americano realizado por Steinberg (2009) indica que o ambiente de negócios das mídias vem atravessando grandes mudanças. Segundo o autor, a forma tradicional de assistir à TV está perdendo popularidade: em 1980, os principais programas da TV americana marcavam uma média de 22 pontos de audiência, contra cerca de 13 pontos registrados em 2009. Enquanto isso, outras formas de consumo de vídeo ganharam espaço. Em 2009, o *video on demand* alcançou 42% das famílias norte-americanas. No mesmo ano, mais de um quarto dos lares norte-americanos já contava com gravadores digitais de vídeo, e o consumo de vídeos nas redes sociais registrou aumento anual de 98%. Para o autor, há uma mudança não só na forma de distribuição de conteúdo, mas também na forma de rentabilizar esse conteúdo, com mais *players* disputando a verba publicitária que antes ia somente para as redes de TV (STEINBERG, 2009).

No Brasil, a TV aberta continua sendo, de longe, a mídia de massa mais utilizada pelos anunciantes. Segundo o relatório do Projeto Inter-Meios (2011), ela é responsável por 61% do total das verbas investidas em mídia e cresceu mais de 250% nos últimos 12 anos, chegando a mais de R\$ 16 bilhões de faturamento em 2010. Apesar dos crescentes investimentos publicitários, a TV aberta também enfrenta desafios: em novembro de 2009, foram computados os piores índices de audiência do horário nobre, com apenas 55% dos aparelhos ligados (AdNEWS, 2009).

Há, portanto, um ambiente de negócios em rápida mudança, em que as técnicas tradicionais de *marketing* são cada vez menos eficientes (COURT, GORDON e PERREY, 2005). Num ambiente orientado à produção em massa, a comunicação em massa era eficiente e os veículos não estavam no negócio de vender conteúdo, mas sim de vender audiência. Contudo, novas tecnologias, como DVRs e *browsers* de Internet, transformaram consumidores passivos em programadores de TV e *DJs* (ANDERSON, 2008).

Veículos, agências de publicidade e anunciantes testemunharam impotentes a transferência do poder daqueles que produzem e distribuem conteúdo para aqueles que o consomem. Aquilo a que se assiste e quando se assiste deixou de ser prerrogativa do veículo, enfraquecendo a relevância da audiência como métrica de desempenho e comprometendo

o valor da oferta direcionada aos anunciantes (DONATON, 2004). Consequentemente, muitas organizações investem numa quantidade crescente de mídias, procurando garantir o contato entre sua mensagem e seus consumidores, o que eleva os custos de uma campanha. Assim, a integração competente das mídias selecionadas pelos anunciantes torna-se fator crítico de sucesso para uma campanha (BRIGGS, KRISHNAN e BORIN, 2005).

Nesse cenário, a audiência pode ser substituída pela atenção, cuja importância cresce conforme o controle da distribuição de conteúdo sai de veículos e anunciantes. Anderson (2008) descreve como as mídias emergentes têm o potencial de rastrear todo o processo de consumo de informações do usuário, convertendo reputação (*links*) em atenção (*cliques*), e esta em receita (vendas). Assim, enquanto meios tradicionais oferecem audiência, ou a possibilidade de uma mensagem impactar o consumidor, os meios digitais poderiam oferecer atenção, entregando não apenas uma possibilidade, mas o número exato de impactos ou mesmo de vendas.

A despeito da capacidade das novas mídias de monitorarem a atenção do consumidor, a indústria da publicidade ainda não foi capaz de estabelecer padrões de avaliação de atenção e comparação de desempenho entre veículos tradicionais e emergentes. Uma pesquisa realizada com agências norte-americanas mostra que grande parte dessas empresas ainda avalia o desempenho de suas iniciativas *on-line* utilizando o CPM (custo por mil pessoas impactadas)⁽¹⁾, ignorando métricas dedicadas à conversão da atenção em resultados comerciais, como o *Click Through Rate* (CTR)⁽²⁾ ou o *Cost per Action* (CPA)⁽³⁾ (SHEN, 2002). A ausência de métricas uniformes para a variedade de formatos presente na *web* dificulta comparações entre veículos e compromete o processo de tomada de decisões em campanhas (PIROUZ, BENDLE e TANEEM, 2011). De fato, em 2011 foi criado um consórcio entre grandes anunciantes e grupos de mídia norte-americanos com a finalidade de tornar as métricas das novas mídias mais simples e comparáveis, uma iniciativa chamada *Make Measurement Make Sense* (AD AGE, 2011). Para alcançar a atenção dos consumidores e superar os desafios impostos pela proliferação de mídias e fragmentação da audiência, surgem novas tendências em publicidade. Lombard e Snyder-Duch (2001) argumentam que os anunciantes devem oferecer mais interatividade em anúncios, disponibilizando maior customização. Como resposta ao surgimento de consumidores multitarefa resistentes à publicidade, Donaton (2004) descreve como alguns anunciantes vêm investindo na produção de conteúdo próprio. Essas empresas tomam parte no desenvolvimento do conteúdo desde seu início e participam ativamente da criação de um enredo próprio à exibição de suas marcas. Podem também utilizar seus recursos financeiros e de *marketing* para estimular o público a consumir sua oferta de entretenimento, numa integração total entre publicidade e conteúdo (DONATON, 2004; SHEEHAN e GUO, 2005).

Na visão de Godin (2000), Dye (2001) e Haque (2009), cabe às organizações criar as condições necessárias para que

os próprios clientes divulguem sua satisfação, posto que, para um consumidor, a opinião de seu par tem mais credibilidade do que qualquer argumento de um anunciante. Surge, então, o conceito de *marketing* viral, com a utilização de redes sociais para distribuição espontânea de mensagens por parte dos consumidores, num processo que tem o potencial de superar a resistência dos consumidores em relação à propaganda.

Entretanto, para agregar valor para o consumidor, é necessário que um anúncio seja relevante e, para tanto, informações sobre perfil de consumo tornam-se mais importantes a cada dia. A capacidade das redes sociais e das demais novas mídias de registrar os hábitos de seus usuários para criação de ofertas customizadas de alto valor agregado estimula questionamentos sobre o controle da privacidade (SHEN, 2002; ANDERSON, 2008). Surge uma contradição, pois a comunicação entre organizações e clientes tende a ser mais eficiente conforme o conhecimento sobre estes aumenta, embora o cliente deseje serviços cada vez melhores, cedendo o mínimo possível de informações pessoais (BRUNER II e KUMAR, 2007; McCREARY, 2008).

Analizando a percepção das agências brasileiras sobre inovações na publicidade, Chimenti e Nogueira (2007) descrevem como essas empresas enxergam nas novas mídias apenas inovações incrementais. Os profissionais das agências de publicidade mostram desinteresse em aumentar o uso de novas mídias; o que poderia ser consequência do sistema de remuneração baseado num comissionamento de 20% sobre o investido pelo anunciante em mídia. Considerando os altos custos de inserção das mídias tradicionais, há um estímulo para a recomendação desses canais em detrimento das novas mídias. Essa resistência teria reflexo nas métricas das mídias baseadas em Internet: a despeito do potencial de mensuração desses veículos, a maioria das agências ainda utiliza medidas semelhantes às de audiência das redes de TV (SHEN, 2002). Assim, parte da oferta de valor entregue pelas novas mídias tende a ser ignorada pelas agências de publicidade (CHIMENTI e NOGUEIRA, 2007).

Após a análise do referencial teórico relativo às mídias, cumpre analisar a resposta das organizações às mudanças e inovações em seu ambiente. Christensen (1997) descreveu como empresas incumbentes têm dificuldades de adaptar-se rapidamente ao ambiente, pois usualmente enxergam inovações como fonte de risco para seus negócios. Day, Schoemaker e Gunther (2000) compararam o comportamento de empresas estabelecidas e entrantes ante as inovações, destacando como empresas mais jovens têm maior flexibilidade. Day e Schoemaker (2006) apontam como a capacidade de reação de uma organização às inovações é influenciada pelo alcance de sua visão periférica.

Nesse sentido, uma empresa não deve restringir sua visão apenas a seu setor, mas monitorar diversas indústrias fora de suas adjacências para detecção de ameaças e oportunidades (DOZ e HAMEL, 1998). A composição de estratégias deve, portanto, rastrear a troca de informações e de recursos entre indústrias, identificando focos de criação e de destruição de valor com antecedência (IYER, LEE e VENKATRAMAN,

2006). A estratégia corporativa deve ser criada considerando o ecossistema em que se opera e seu objetivo nele, para que a empresa defina seu posicionamento e suas perspectivas de inovações (IANSITI e LEVIEN, 2004; ADNER, 2006).

Wirtz (2001) estudou a indústria de mídia e mostrou que se trata de uma indústria convergente, isto é, uma indústria cujas fronteiras estão se expandindo, com ofertas inseridas num ambiente de entretenimento digital, cujo território contempla vários setores diferentes e alcança milhões de clientes. De acordo com Jenkins (2009), a convergência na indústria de mídia modifica a lógica por meio da qual a indústria da comunicação opera e pela qual pessoas consomem notícias e entretenimento.

Eisenmann (2006) descreve como os avanços tecnológicos levam as indústrias tradicionais a se reconfigurarem como plataformas, operando em mercados de dois lados. Na cadeia de valor tradicional, o valor move-se da esquerda para a direita: à esquerda da empresa está o custo; à direita está a receita. Nos mercados de dois lados, custos e receitas estão em ambos os lados, porque a plataforma tem um grupo distinto de usuários de cada lado. A plataforma incorre em custos para servir ambos os lados e pode coletar receita de ambos. Nesses mercados, algumas regras tradicionais, como a precificação com base no valor, tendem a cair. Preços cobrados podem estar abaixo do custo ou subsídios permanentes podem ser oferecidos. Barreiras de entrada tradicionais podem não mais existir. E os intermediários das plataformas podem usufruir de retornos de escala sempre crescentes. Em muitos casos, os efeitos de rede são tão fortes que uma única plataforma servirá a todo o mercado. Quando os vencedores levam tudo, resta pouco aos perdedores.

Numa realidade de competição intensa, instabilidade e rápidas mudanças, como a vivenciada atualmente pelos anunciantes brasileiros, a estratégia das organizações precisa ser revista a fim de garantir sua competitividade frente a tantos desafios. Para tanto, alguns autores propõem um novo ferramental. O modelo delta (HAX e WILDE II, 1999) oferece uma abordagem segundo a qual uma empresa pode atuar além da estratégia de *best product*, focada estritamente no produto superior (PORTER, 1980). Assim, as formas de competição de uma empresa poderiam ser descritas como um triângulo, no qual cada vértice representa uma alternativa estratégica: *best product*, *total customer solutions* e *system lock-in*. O posicionamento de *total customer solution* prevê a entrega de uma ampla oferta com a finalidade de satisfazer totalmente as necessidades dos consumidores, deslocando o foco da economia do produto para a economia do cliente. Já o posicionamento de *system lock-in* compreende a criação e gestão de uma rede entre clientes e complementares com o objetivo de elevar a criação de valor e os custos de mudança para o consumidor final. Hagel III e Singer (1999) sugerem que, para responder a um ambiente em constante mudança, a empresa deve possuir a flexibilidade necessária para desarticular seus negócios em três unidades básicas: infraestrutura (foco no aprimoramento de equipamentos e na operação), *Customer Relationship Man-*

agement (CRM) – relacionamento com clientes) e inovação (criação de produtos e serviços de alto valor). Ao decompor sua estrutura nesses pilares, a empresa pode priorizá-los e combiná-los de acordo com os desafios que enfrenta, obtendo sempre o tamanho ideal para responder ao ambiente.

Por tudo que foi visto, ficam evidentes as dificuldades que os anunciantes brasileiros enfrentam atualmente para comunicar-se com seus clientes. A definição do *mix* de comunicação de uma campanha publicitária, antes um processo **seguro**, torna-se algo arriscado, envolvendo um grande número de variáveis. Os anunciantes devem repensar suas estratégias para integrar da melhor forma possível mídias tradicionais e emergentes, buscando aumentar a rentabilidade e eficiência de suas campanhas (BRIGGS, KRISHNAN e BORIN, 2005). Por um lado, mídias tradicionais representam algo familiar para os profissionais de publicidade, com ampla cobertura e mecanismos de aferição bem conhecidos. Contudo, a audiência destes veículos cai, enquanto os custos de inserção não param de subir, comprometendo seu valor (COURT, GORDON e PERREY, 2005). Por outro lado, há as novas mídias, caracterizadas por custos de inserção mais atraentes e pela mensuração da atenção do consumidor. Entretanto, não há consenso entre profissionais sobre sua eficiência e a variedade de formatos dificulta comparações coerentes de desempenho (SHEN, 2002; PIROUZ, BENDLE e TANEEM, 2011).

A partir da revisão de literatura, é possível perceber que os anunciantes brasileiros enfrentam uma nova realidade, repleta de incertezas quanto ao futuro. Além disso, percebe-se a escassez de estudos sobre o tema no Brasil, sendo possível identificar um *gap* em relação à compreensão de dois elementos críticos, que são objeto deste estudo: os fatores que influenciam a escolha de mídias pelos anunciantes brasileiros e as novas possibilidades de mensuração e comparação de mídias.

3. MÉTODO

Os propósitos mais conhecidos das pesquisas sociais são exploratório, descritivo e causal (BABBIE, 2001). Costa Filho (2002) destaca que as pesquisas exploratórias são recomendadas quando o pesquisador quer se familiarizar com um tema ou quando se trata de um campo de estudo relativamente novo, por permitirem *insights*, ou pensamentos inovadores, sobre determinado assunto.

Bento e Ferreira (1982) enxergam a pesquisa exploratória como o primeiro degrau numa escada de informações, constituindo o passo inicial de um projeto de pesquisa. Ela busca, a partir de suposições, as informações sugestivas que permitirão a definição mais precisa do problema, a formulação das questões da pesquisa e o levantamento de hipóteses. Apenas com o apoio oferecido por esse primeiro degrau, é possível proceder a pesquisas descritivas ou causais. A pesquisa explora um tema pouco conhecido, constituindo um estudo exploratório, no qual há necessidade de familiarização com um fenômeno sobre o qual conhecimentos adicionais são desejados (YIN, 1989).

Historicamente, o campo de difusão de inovações utiliza abordagens de pesquisas quantitativas em sua maioria. De acordo com Rogers (2003), apenas 4% das pesquisas no campo utilizam uma abordagem qualitativa. O próprio autor aponta limitações nos *surveys* que impedem maior aproximação do contexto. Dejeux (2008) adota uma investigação contextual da inovação, defendendo o uso de métodos qualitativos. Neste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, adequada para compreender profundamente poucos objetos sociais, de forma a obter-se um amplo conhecimento deles (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 e QUEK, 1997), sendo, portanto, coerente com o objetivo proposto para a pesquisa (MALHOTRA, 1999). Dentre os métodos qualitativos existentes, nesta pesquisa adota-se o estudo de casos. Tal abordagem aplica-se bem ao objetivo proposto, já que, de acordo com Yin (1989), o estudo de casos investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são evidentemente claros. É indicado para pesquisas nas quais as perguntas são **como** ou **por quê**, e quando a pesquisa trata de eventos contemporâneos nos quais os comportamentos não podem ser controlados.

Entre junho e julho de 2009, 15 profissionais de 15 empresas participaram de entrevistas em profundidade com duração média de uma hora, que utilizam um roteiro semiestruturado (McCRACKEN, 1988). O formato semiestruturado 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 questões básicas que refletem a pergunta e a revisão de literatura da pesquisa, prosseguindo de acordo com os desdobramentos da própria entrevista. O entrevistado deve ter a liberdade para discorrer sobre suas ideias espontaneamente, cabendo ao pesquisador apenas escutar e conduzir a entrevista em direção ao tema proposto (MANN, 1975). Para preservar a flexibilidade imanente a uma entrevista semiestruturada sem comprometer a consistência dos dados coletados, utilizou-se um roteiro cujos tópicos relevantes foram selecionados previamente, conforme orientação de Patton (2002). O roteiro, dessa forma, atuou como um guia para garantir a abordagem dos assuntos relevantes apontados pela revisão de literatura.

Todos os entrevistados ocupam cargo com responsabilidade direta na elaboração e aprovação de campanhas publicitárias, incluindo a definição da combinação de mídias e do investimento utilizado. Além disso, as empresas participantes do estudo são todas de grande porte, atuantes em setores variados e apresentando tradição de investimentos no mercado brasileiro de publicidade (ver quadro a seguir). Sete empresas estudadas estão entre os 30 maiores anunciantes brasileiros de 2009 (MEIO & MENSAGEM, 2010). Quanto à quantidade, para Eisenhardt (1989) um número entre quatro e dez entrevistas é indicado para esse tipo de pesquisa e deve-se parar de adicionar casos quando há saturação teórica ou quando a melhoria incremental é mínima. Ao fim das últimas entrevistas, o discurso dos anunciantes mostrou-se bastante similar, o que sugeriu saturação teórica e tornou desnecessária a busca por novos entrevistados (YIN, 1989).

****Lista de Participantes****

Empresa	Entrevistado	Cargo	Setor	Vendas (US\$ Milhões, 2009)	Investimento em Publicidade (R\$ Milhões, 2009)
1	1	Direção	Bens de Consumo	N.D.	N.D.
2	2	Gerência	Serviços / Saúde	488,7	N.D.
3	3	Direção	Automóveis	11.452,0	700
4	4	Gerência	Serviços / Banco	N.D.	800
5	5	Gerência	Serviços / Saúde	1.376,4	N.D.
6	6	Gerência	Bens de Consumo	2.797,8	N.D.
7	7	Gerência	Telecom	6.206,3	600
8	8	Gerência	Energia	92.409,2	500
9	9	Gerência	Telecom	5.657,5	400
10	10	Gerência	Varejo	1.982,9	400
11	11	Direção	Varejo On-Line	N.D.	N.D.
12	12	Gerência	Telecom	9.141,0	300
13	13	Direção	Editora	N.D.	N.D.
14	14	Gerência	Bens de Consumo	953,2	400
15	15	Direção	Serviços	N.D.	N.D.

Para a análise dos dados, as gravações das 15 entrevistas foram transcritas e as 190 páginas de transcrições foram inseridas num *software* em que foram catalogadas em microcategorias, as quais foram posteriormente agrupadas em macrocategorias de análise, utilizando a técnica de análise de conteúdo. A análise dos dados em uma pesquisa qualitativa deve ser entendida como um processo dedicado à verificação e à interpretação das informações coletadas, bem como à redução e à preparação para sua exibição. Dessa forma, a análise de dados qualitativa utilizada nesta pesquisa pode ser resumida em quatro passos sequenciais: realização e transcrição das entrevistas, organização e consequente redução dos dados coletados, construção das formas de apresentação dos dados coletados (textos e tabelas etc.) e, finalmente, verificação dos dados coletados e respectivas conclusões (MILES e HUBERMANN, 1984).

A redução dos dados realiza-se ao longo da pesquisa, sendo um procedimento contínuo de sumarização e refinamento dos dados coletados e produzindo dados estruturados propícios para a análise. A seguir vem a exibição dos dados, quando ocorre a organização e 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 (MILES e HUBERMANN, 1984).

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise dos dados é realizada segmentando as informações obtidas em campo em categorias de acordo com os aspectos teóricos consolidados na Revisão de Literatura (MILES e HUBERMANN, 1984). Desse modo, optou-se por organizar esta seção em três macrocategorias de análise: características das empresas anunciantes, características das mídias e características do macroambiente.

4.1. Características das empresas anunciantes

De forma geral, os entrevistados descrevem um cotidiano marcado por forte pressão por resultados e grande aversão a riscos, fatores que aparentemente os levam a buscar alternativas de mídia com as quais se sintam mais familiarizados.

• “A gente tem que fazer resultado muito rápido [...]. Lançou um filme e a curva de vendas não subiu em três dias, a gente já é cobrado daquilo. [...] Ser ousado e pegar 50% do *budget* e investir só em *on-line*, você hoje não consegue. Você é exigido de números, resultados... Então é muito bacana você pensar nisso, só que tem lá um inferninho também, que é vender, trazer clientes, manter clientes” (Entrevistado 7).

Os discursos indicam que grande parte dos entrevistados não tem grande flexibilidade na execução de suas estratégias,

denotando a existência de conflitos internos nas organizações entre seus níveis administrativos que dificultam a adaptação dessas empresas às mudanças do ambiente.

• “Se chegar hoje pra um diretor e disser: ‘80% da verba de campanha vou colocar na Internet’, o cara vai responder: ‘Como assim você vai colocar na Internet? Baseado em quê?’. Aí você mostra números e não sei o quê, mas não adianta. A resposta vai ser: ‘Mas não vai ter o filme? Mas eu queria ver o filme no Fantástico’. É difícil chegar para um cara que tem duas gerações à frente e dizer que a Internet é o meio mais eficaz. Ele não vai entender, ele não quer, é impossível” (Entrevistado 8).

Admite-se que a combinação desses fatores (aversão a risco, pressão por resultados e ausência de flexibilidade) possa influenciar o uso de mídias dos anunciantes, incentivando o investimento em meios tradicionais, percebidos pelos entrevistados como previsíveis. A análise desta macrocategoria também sinaliza uma competência de inovação pouco desenvolvida na maior parte das empresas pesquisadas. De fato, não raro as reflexões dos entrevistados acerca de suas inovações descreviam investimentos em infraestrutura baseados em tecnologias de terceiros, com poucas empresas apresentando comportamento distinto.

• “A nossa empresa foi a primeira a lançar o *Blackberry* no Brasil... também fomos os primeiros a lançar a rede EDGE...” (Entrevistado 9).

Em paralelo, as competências de CRM das empresas abordadas não apresentam grande elaboração. Muitos entrevistados citam dificuldades em obter, manter e gerenciar informações de seus consumidores, inclusive por vezes dados simples, como endereços eletrônicos. Destaca-se também o distanciamento entre os departamentos de mídia e publicidade e a área de CRM, pois os entrevistados demonstram dificuldades em ilustrar seus processos de coleta de dados. De fato, a competência de orientação ao cliente mostra-se desenvolvida em poucos entrevistados.

• “Isso é uma confusão danada. O programa de relacionamento começou com uma verba enorme. Aí reduziram muito a verba e depois extinguiram o programa. A gente não tem um sistema unificado de informação de cliente, os sistemas são separados” (Entrevistado 12).

O relacionamento entre os anunciantes, suas respectivas agências e veículos mostra-se conturbado. Agências de publicidade são criticadas pelo baixo comprometimento com resultados, pela resistência em recomendar novas mídias e por terem nas comissões e na BV (bonificação por volume) pagas por veículos parte substancial de suas receitas. A BV é um bônus pago pela maioria dos veículos de massa para aquelas agênc-

cias de publicidade com maior concentração de investimentos nessas mídias. Admite-se que a BV tenha influência direta na composição do *mix* de mídias dos anunciantes, posto que esse *mix* é recomendado ou mesmo definido por suas agências de publicidade. De fato, a BV desperta entre os entrevistados um sentimento de desconfiança.

- “A BV é fruto do modelo brasileiro onde a agência é parte remunerada pelo seu cliente e é parte remunerada pelo veículo. É certamente um modelo conflitante. Sabemos que a remuneração que vem do veículo é maior do que a remuneração que vem do cliente. Existe uma desconfiança sobre para quem a agência trabalha” (Entrevistado 3).

Entretanto, essa relação de desconfiança é ignorada pelos mesmos entrevistados, habituados a delegarem às agências tanto a recomendação de veículos como a aferição de seu desempenho.

- “Tem muito trabalho estatístico que as agências não fazem e não têm interesse em buscar. Também a maioria dos anunciantes não cobra. É aquilo: ninguém cobra, vou fazer para quê? Ninguém vai olhar mesmo” (Entrevistado 1).

Movendo o foco da análise das agências de publicidade para os veículos, os entrevistados têm a impressão de que os preços de inserção aumentam sem agregar benefícios na mesma proporção.

- “A televisão tem o *break*, que tem um limite. Se a emissora tem um compromisso de apresentar crescimento, como ela vai crescer com espaço limitado? Se não pode colocar mais anunciente ali... O que ela faz? Ela aumenta o preço. Aí ninguém questiona e paga. Se existe essa limitação, vamos oferecer outros formatos! Mas dá trabalho pensar nisso, e ninguém está a fim, ninguém questiona” (Entrevistado 10).

Negociações diretas entre veículos e anunciantes também não são consideradas comuns. Segundo um anunciante, alguns veículos exigem a participação de agências de publicidade como corretoras de seus serviços.

- “Dependendo da mídia, eu não consigo comprar sem ser via agência. As novas mídias nem tanto, mas as tradicionais eu não consigo comprar, não consigo ir na TV comprar mídia sem ser via agência” (Entrevistado 7).

Ante as dificuldades inerentes a seu relacionamento com agências de publicidade e veículos de comunicação, alguns anunciantes citam formatos alternativos de gestão de mídia e publicidade. Depoimentos mostram a contratação de especialistas em mídia ou a internalização de departamentos completos dedicados a criação e planejamento publicitários.

- “É uma tendência crescente os grandes anunciantes terem profissionais dentro deles que vão questionar o tempo todo o trabalho da agência e dos veículos. Eu diria que não tem volta, porque quem paga a conta é o anunciante e ele quer fiscalizar” (Entrevistado 15).

Como benefícios dessa internalização, são citados o monitoramento imparcial do próprio anunciante sobre o desempenho dos meios de comunicação sugeridos por sua agência, maior proatividade na definição do *mix* de mídias e maior transparência entre responsáveis pelos departamentos de *marketing*, comunicação e vendas, culminando em campanhas mais coerentes com os objetivos estratégicos da empresa.

- “Nós elevamos os custos da empresa. Precisamos justificar para os acionistas o fato de existir uma agência aqui dentro ao invés disso ser terceirizado. Então mostramos o quanto a gente economiza, não só em comissionamento, mas em tudo. Como existe confiança, a gente tem acesso a dados de venda, a tudo. O que nem sempre as agências têm. Isso faz diferença” (Entrevistado 5).

4.2. Características das mídias

De forma geral, a percepção dos anunciantes acerca das novas mídias é positiva. Contudo, a realidade descrita pela maioria dos entrevistados sugere uma dissonância entre os discursos apresentados e suas práticas cotidianas. A personalização, por exemplo, foi reconhecida como uma oferta valiosa das mídias emergentes, sem ser utilizada de forma concreta pelos entrevistados. Muitos descreveram dificuldades para obtenção de dados confiáveis sobre a própria base de clientes.

- “Eu tenho o endereço dele, mas não tenho o e-mail dele... A gente faz um esforço para atualizar os dados do cliente, mas não é confiável” (Entrevistado 9).

Por outro lado, depoimentos apontaram o estímulo à participação dos usuários na criação e disseminação das campanhas como uma estratégia eficiente para amenizar a resistência à publicidade. A coprodução da mensagem publicitária é um fator que estimula sua aceitação.

- “O consumidor tem que nos ajudar a construir relevância no que a gente está fazendo. Portanto, participar da mensagem e da difusão da mensagem” (Entrevistado 3).

O uso de redes sociais para cocriação de campanhas vem sendo testado entre os entrevistados, atraídos pela oportunidade de gerar pertinência para seus anúncios e **viralizar** suas campanhas a baixo custo. Contudo, se os efeitos de externalidade das novas mídias são desejados, seu uso ainda é percebido como experimental, visto que não há consenso sobre o que torna

uma campanha viral. Além disso, a perda de controle integral sobre os comentários ostentados junto à mensagem publicitária desencoraja seu uso pelos entrevistados.

- “Rede social ninguém sabe como funciona... E todo mundo quer fazer... Esse meio é muito sensível ao que é postado, é muito fácil o tiro sair pela culatra” (Entrevistado 11).

A popularização de redes sociais reflete a necessidade de autoexpressão dos consumidores, ávidos por partilhar experiências. Assim, as novas mídias podem favorecer a coleta de dados de consumo individuais para elaboração de anúncios relevantes. Questionados acerca de políticas de proteção da privacidade ligadas ao uso de mídias emergentes, os entrevistados demonstraram um alinhamento em defesa do privado. O cotidiano ilustrado, contudo, sugere o oposto. Alguns questionam a separação entre público e privado, distinção que se torna sutil com o advento de redes sociais e o perfil por vezes despudorado de seus usuários.

- “O brasileiro não é preocupado com privacidade como o americano. Há um limite do que é considerado público, mas não sei qual é. Não acho que o brasileiro veja informações postas no *orkut* como privadas” (Entrevistado 12).

Outros reconhecem que, apesar de incômodo para os consumidores e eticamente questionável, o retorno de certos abusos sobre a privacidade justifica os meios utilizados.

- “A gente deveria regular o *telemarketing*. Mas isso implicaria nas vendas. Esse canal que irrita tanto é muito útil. Ele funciona, dá bastante retorno” (Entrevistado 7).

O envolvimento emocional é outro atributo procurado nas mídias a fim de reduzir a resistência dos consumidores à publicidade. A disseminação de mídias digitais facilita esse processo, tendo em vista a possibilidade de oferecer personalização. As entrevistas, contudo, sugerem que os anunciantes brasileiros buscam criar um envolvimento entre consumidor e marcas por outros meios, principalmente a TV aberta.

- “Em TV a mensagem é mais completa, a atenção do consumidor é mais constante. Podemos ser mais complexos, usando imagens, movimento, música. A atenção está ali. Acho a mensagem ali mais completa” (Entrevistado 2).

A grande quantidade de estímulos visuais e sonoros presente num *website* é apontada como prejudicial para obtenção de envolvimento por dividir a atenção em demasia.

- “Na TV ele vê um filme de cada vez. A atenção é mais flutuante na Internet do que na TV. Estou lavando louça e a TV está ligada, mas na Internet quantos *banners* não abrem numa mesma página?” (Entrevistado 10).

A fragmentação da audiência estimula outro questionamento para os anunciantes: como atingir um cliente disputado por um número crescente de mídias? Muitos entrevistados respondem a esse desafio ocupando o maior número possível de mídias a fim de aumentar a probabilidade de impacto sobre o consumidor.

- “Uma propaganda não pode estar só na TV, ou só no jornal. Ela tem que estar em todas as mídias possíveis [...], tudo. Para conseguir atingir esses clientes” (Entrevistado 9).

O objetivo dessa estratégia também é elevar o *share-of-voice*⁽⁴⁾ para reduzir a presença dos seus concorrentes na mídia. No entanto, articular uma campanha integrando meios diversificados como TV e redes sociais é um desafio.

- “Campanhas juntam o *Twitter* com TV e celular formando uma coisa só. Umas dão certo e outras dão errado. As mídias evoluem mais rápido do que a gente consegue aprender, do que a gente consegue criar regras” (Entrevistado 12).

Muitos entrevistados destacam dificuldades para compreender e equalizar métricas de desempenho em suas campanhas, tendo em vista a natureza distinta das medições de mídias emergentes e tradicionais. Enquanto mídias emergentes oferecem medidas de atenção ainda pouco conhecidas, as mídias tradicionais trabalham com métricas de audiência familiares aos profissionais. Para viabilizar comparações entre esses meios, muitos anunciantes abdicam das medidas de atenção das novas mídias, utilizando o *page-view*, métrica de audiência que registra quantos usuários assistiram a uma página de Internet. Em outras palavras, utilizam métricas de audiência para avaliar mídias emergentes.

- “Quando comparamos Internet com outro tipo de meio não falamos de clique, 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” (Entrevistado 1).

Ao abandonar medidas de atenção por métricas de audiência como o *page-view*, deficiências típicas de meios tradicionais são transferidas para os meios digitais. Assim, a oferta de monitoramento das mídias emergentes perde parte de seu valor.

- “Você não tem como garantir que o consumidor está olhando. Você até faz medições, mas pega uma página de um grande *site*. Ninguém garante que o cara vai ler um *banner* ali, é tanta informação que ele nem olha” (Entrevistado 6).

Mesmo os próprios *websites* institucionais de muitos entrevistados não usufruem de métricas de atenção mais sofisticadas, como o custo por ação (CPA)⁽⁵⁾. Portanto, campanhas que se iniciam em meios tradicionais para direcionar o consumidor

para o *site* institucional da empresa têm parte de seu monitoramento comprometido. De acordo com os depoimentos, muitos *websites* institucionais foram projetados sem mecanismos de aferição de resultados. Assim, os custos relativos à adaptação desses meios para oferecer medidas como o CPA surgem como um inibidor.

- A Internet é vendida por dar monitoramento, mas nem sempre você pode monitorar, pois é caro construir infraestrutura para isso. Num *hot site*⁽⁶⁾ monitoramos se o público-alvo está visitando e quanto tempo passam lá. Por que esse canal foi criado pensando em como monitorá-lo. É diferente de pegar um *site* gigante como o nosso e torná-lo monitorável. Isso é um gasto grande, porque teria que mexer na base dele" (Entrevistado 12).

O discurso dos entrevistados aponta inconsistências sobre a percepção de eficiência de suas ações de comunicação. Embora a eficiência das mídias tradicionais seja questionada, sua utilização parece mandatória. A predileção por métricas de audiência como a cobertura⁽⁷⁾ para avaliação de desempenho de campanhas estimula tal comportamento. Ainda que os entrevistados afirmem que a publicidade é hoje mais eficiente do que há cinco anos, a necessidade de investir mais para sustentar o nível de desempenho obtido anteriormente foi constantemente citada.

- "A audiência dos programas de fato está caindo. Então você está tendo que investir mais para garantir aquela audiência que antes você tinha com um programa só" (Entrevistado 7).

4.3. Características do ambiente

Finalizando a análise de resultados, é pertinente sintetizar as percepções dos entrevistados sobre o aspecto teórico características do ambiente, identificando como fatores exógenos interferem na escolha de mídias. Embora a ascensão do poder aquisitivo da classe C seja celebrada por muitos, não há consenso sobre a adesão desse público às novas mídias, o que sugere que a necessidade de alcançar essa faixa social estimula a manutenção em meios tradicionais.

- "O Brasil ainda é da TV. A melhor forma de contato com a população de baixa renda é a TV" (Entrevistado 15).

Diferenças que envolvem a infraestrutura de telecomunicações entre centros urbanos e áreas do interior também são citadas como empecilhos para maiores investimentos em mídias emergentes.

- "Não dá para prescindir da TV. Não consigo ser eficiente no Amazonas da mesma maneira que sou eficiente em São Paulo. E preciso vender no Amazonas" (Entrevistado 3).

A maior participação da mulher no mercado de trabalho também surge como catalisador de mudanças no *mix* de mídias.

- "O retorno não está tão grande assim inclusive pela queda da audiência das emissoras de TV. Antes as mulheres ficavam mais em casa assistindo novelas. Hoje elas estão no mercado de trabalho, assistem menos TV" (Entrevistado 5).

Discutindo o comportamento do consumidor, muitos entrevistados apontam o *multitasking* como um desafio a ser sobrepujado. A capacidade do consumidor de usufruir de diversas fontes de informação ou entretenimento ao mesmo tempo, selecionando o que quer assistir, onde e quando, estimula os anunciantes a buscarem novas formas de interagir com seu público.

- "Quando ele nasce, já consegue jogar no computador, ver TV ao lado e ouvir música no *iPod* ao mesmo tempo. Ele é impactado de várias formas" (Entrevistado 15).

Como resposta à maior dificuldade para obter a atenção dos consumidores, os entrevistados apontam a busca por mais verbas para diversificar ao máximo o *mix* de mídias a fim de aumentar a probabilidade de recepção de seu anúncio, o que prejudicaria a eficiência de suas campanhas.

- "Eu pediria mais verba para anunciar mais. Com mais verba, você consegue estar mais presente em mais meios e, quanto mais presente, mais o consumidor está me vendo, mais ele vai estar me ouvindo" (Entrevistado 7).

Na visão dos entrevistados, há uma intolerância crescente dos consumidores à publicidade. Segundo um anunciante, tal comportamento teria como uma de suas origens a necessidade da sociedade de buscar bodes expiatórios para questões contemporâneas.

- "O mundo moderno precisa 'demonizar' a propaganda para justificar o pouco tempo com os filhos, a violência urbana, etc. Porque a culpa tem que ser de alguém. E, atualmente, o grande vilão é a propaganda" (Entrevistado 13).

Para o entrevistado 8, a intolerância à publicidade pode ser maior nas novas mídias, posto que os consumidores já estão habituados com as interrupções características das mídias tradicionais, admitindo anúncios nesses veículos.

- "Eles são mais tolerantes ao comercial nos meios em que já estão acostumados. Quer dizer, na TV ele é tolerante. Na Internet ele não é nada tolerante e se ele quiser ele não vai focar no seu anúncio" (Entrevistado 8).

Os entrevistados ilustram ainda como os grandes grupos de comunicação brasileiros e suas redes de TV aberta exercem

influência considerável na indústria de mídia do País. Alguns anunciantes apontam como o Brasil apresenta um uso desproporcional de mídias tradicionais.

- “O que eu vejo acontecer no Brasil é uma aberração. Comparados com índices dos Estados Unidos, França e Japão, os índices das redes de TV brasileiras eram uma aberração! Não existe isso em outro lugar do mundo” (Entrevistado 15).

As redes de TV aberta são descritas como poderosos *hubs* no ecossistema, influenciando a partilha de investimentos entre mídias emergentes e tradicionais. A influência desses agentes é tamanha sobre os anunciantes abordados que sugere um *system lock-in* (HAX e WILDE II, 1999), o qual se caracteriza pela existência de uma plataforma que se torna o padrão em uma indústria, com uma rede de empresas complementares. A sustentação do *lock-in* depende da gestão de complementares exclusivos para a plataforma, excluindo potenciais competidores dessa rede de negócios. Assim, os entrevistados descrevem como as redes de TV brasileiras atraem complementares estratégicos, como agências de publicidade e institutos de pesquisa, com o objetivo de desenvolver e proteger sua posição de liderança. Segundo os entrevistados, a BV é um dos alicerces do relacionamento entre agências e redes de TV aberta, estimulando a priorização destas nos planos de mídia recomendados.

- “Há um modelo de remuneração que limita o uso das novas mídias nas campanhas. Por que eu coloco a maior parte da verba na TV? Porque o processo de remuneração entre veículo e agências é uma barreira difícil de romper. A agência teria que perder receita. Esse modelo é interessante para várias partes” (Entrevistado 8).

Alguns sugerem que mesmo os institutos de pesquisa sofrem alguma carga de influência sobre seus processos, o que teria reflexos nos relatórios entregues ao mercado.

- “A TV é monstra, não tem como não fazer. Mas hoje a TV é duvidosa porque a audiência deveria ser medida nos intervalos. Só que é medida no próprio programa. Não sabemos se alguém assistiu o comercial” (Entrevistado 14).

Cientes da pressão que exercem sobre os anunciantes e sobre as mudanças correntes no comportamento de consumo de mídia, especula-se que as próprias redes de TV aberta venham gradativamente estendendo seu *portfolio* de ofertas para mídias digitais, entregando alternativas aos seus canais tradicionais.

- “Hoje pede-se um plano de mídia para uma rede de TV e ela mesma oferece espaço no *site* dela” (Entrevistado 13).

Alguns entrevistados apontam como os grandes grupos de comunicação brasileiros vêm investindo para deslocar parte das

verbas originalmente destinadas à TV aberta para seu portal de Internet. Assim, mesmo que a adoção crescente de mídias emergentes seja inevitável, os investimentos de anunciantes manteriam-se concentrados nas mesmas organizações.

- “O veículo fala: ‘Cobrei ano passado um milhão. Agora vou cobrar um milhão e meio, mas vou te dar ‘X’ milhões de impressões no meu portal’. Ele realmente está aumentando o preço, mas está dando alguma coisa pra reduzir essa diferença, provavelmente compensando aí o investimento destinado pra propaganda de massa” (Entrevistado 12).

Como resultado, admite-se que esses conglomerados estejam guiando os anunciantes na migração gradativa de investimentos em direção às mídias emergentes.

5. CONCLUSÕES

A análise dos dados obtidos na pesquisa aponta três grandes fatores que influenciam a compra de mídia dos anunciantes brasileiros: o uso inadequado de métricas e ofertas das mídias, a dependência de agências de publicidade e veículos de massa e os próprios processos estratégicos dessas empresas. Esses três fatores, descritos a seguir, afetam a percepção dos entrevistados sobre as mídias e seus desempenhos, envieando seu julgamento a favor das mídias tradicionais.

O uso inadequado de métricas e ofertas das mídias é concretizado numa subutilização dos meios digitais pelos anunciantes, o que compromete a percepção sobre a oferta de valor desses veículos. Há, entre os participantes da pesquisa, uma percepção de que as mídias emergentes entregam poucos benefícios, o que se mostra alinhado com Heeter (2000, *apud* LOMBARD e SNYDER-DUCH, 2001) e Pirouz, Bendle e Taneem (2011), que descrevem como conceitos como interatividade são entendidos meramente como sinônimos de presença em ambiente *on-line*. Ofertas usualmente consideradas exclusivas e características das mídias digitais são negligenciadas por muitos anunciantes. Pode-se exemplificar essa questão com os *players* do mercado de telefonia celular brasileiro abordados na pesquisa. Admite-se que a capacidade de manter um contato próximo, constante, direto e personalizado esteja no *core-business* dessas empresas, que são naturalmente dotadas de familiaridade com meios digitais e operam em redes. No entanto, mesmo essas organizações ainda não conseguiram ajustar suas iniciativas em mídias emergentes e alavancar sua capacidade de personalização de comunicação, o que pode ser reflexo de deficiências em competências de CRM.

Da mesma forma, a interatividade das novas mídias é comemorada, sem, no entanto, ser utilizada de forma efetiva. Considerando veículos capazes de conjugar áudio, vídeo e cocriação de informações, além de formatos variados de *inputs*, os exemplos de interatividade limitam-se à navegação não linear e **comunicação de mão dupla**. Exemplos de inte-

gração entre mídias emergentes e tradicionais limitam-se ao aprofundamento de conteúdo previamente disponibilizado em veículos de massa. Conforme proposto por um entrevistado, anunciantes e agências de publicidade ainda devem percorrer uma curva de aprendizado para extrair todo o potencial que eles mesmos reconhecem nas mídias emergentes, visão partilhada por Bradley e Bartlett (2006).

O resultado prático dessa utilização estreita é a captura de apenas uma parte do potencial das mídias emergentes, o que as deixa fragilizadas numa comparação direta com mídias tradicionais. As empresas caem, assim, numa das **armadilhas** descritas por Day, Schoemaker e Gunther (2000) no tocante à adoção de inovações pelas organizações: a **competição tardia** decorrente de subestimar-se o potencial de uma tecnologia emergente.

O uso inadequado das métricas das mídias emergentes também estimula os anunciantes a concentrarem investimentos nas mídias tradicionais. Conforme exposto por diversos entrevistados, as metas finais de suas campanhas publicitárias são traçadas de acordo com índices de cobertura, métrica associada à audiência de um veículo. Considerando que essas campanhas são compostas por mídias cujas métricas têm natureza distinta (atenção e audiência), muitos anunciantes procuram um **denominador comum** para comparar o desempenho dessas mídias e confrontá-las com suas metas. Nesse processo, as mídias emergentes têm suas métricas de atenção desconsideradas em detrimento de medidas de audiência mais simples, como o *page-view*, conforme observado nos mercados norte-americano e britânico por Shen (2002) e Pirouz (2011).

Embora seja um indicador típico de ambientes *on-line*, o *page-view* consiste na mera contagem de visitantes de determinado *site*, sendo, portanto, mais próximo de medidas de audiência como *Gross Rating Point* (GRP)⁽⁸⁾ do que de atenção como o CPA. Ao comparar mídias emergentes e tradicionais segundo medidas de audiência, as primeiras tendem a ser desfavorecidas pela penetração maciça de aparelhos de TV e rádio no mercado brasileiro. Não obstante, deve-se ressaltar que, ao utilizar o *page-view* como métrica de desempenho de mídias emergentes para viabilizar comparações diretas com mídias tradicionais, os anunciantes ignoram imediatamente grande parte do valor que essas novas mídias oferecem, como a evolução do custo real por pessoa impactada e, consequentemente, a eficiência da própria mídia. De fato, a dificuldade dos anunciantes em capturar todo o valor das métricas de atenção é um problema que se estende até os dias de hoje, como ilustrado por Pirouz, Bendle e Taneem (2011). Esse comportamento pode direcionar fortemente a distribuição dos investimentos de anunciantes a favor de mídias tradicionais.

A utilização equivocada das métricas oferecidas pelas mídias emergentes pode também alimentar a percepção de risco associada ao uso desses novos canais de comunicação. O cotidiano dos anunciantes participantes desta pesquisa foi ilustrado como extremamente competitivo, marcado por uma grande pressão por resultados. Nesse panorama de cobrança por

resultados rápidos de audiência e cobertura, a chamada **curva de cobertura** dos anunciantes deve ser atingida velozmente, e fazê-lo por meio de mídias cujos formatos, linguagens e padrões ainda não são familiares é encarado como uma aposta arriscada, num comportamento marcado pela ausência de flexibilidade conforme descrito por Christensen (1997) e por Day e Schoemaker (2006). A incerteza quanto ao retorno e o consequente risco percebido são potencializados pela procura de benefícios característicos de veículos tradicionais em mídias emergentes. A busca por altos índices de cobertura por meio de veículos cuja oferta principal não se baseia em audiência, mas em atenção, distorce os resultados obtidos pelos anunciantes e interfere diretamente e negativamente na compreensão correta das dinâmicas que definem seu uso adequado. Consequentemente, os anunciantes têm seu aprendizado referente ao uso das novas mídias comprometido, limitando seu entendimento, e percebendo-as como investimento de alto risco. Esse comportamento traz grandes semelhanças com outra **armadilha** descrita por Day, Schoemaker e Gunther (2000), comum às empresas que lidam com inovações: a **concentração excessiva**, uma miopia a novas oportunidades derivada de alta aversão a risco.

Outro grande fator capaz de influenciar a compra de mídia dos anunciantes brasileiros é sua dependência de agências de publicidade e veículos de massa. O relacionamento dos anunciantes com as agências de publicidade mostrou-se altamente conflituoso, ilustrando um cenário de desconfiança mútua e dependência. Embora responsáveis em grande parte pela recomendação e escolha das mídias dos entrevistados, as agências de publicidade têm na BV paga por grandes veículos uma de suas maiores fontes de receita, como verificado por Chimenti e Nogueira (2007). Consequentemente, essas agências supostamente estariam sujeitas a um conflito de interesses, levantando dúvidas a respeito sobre quem é seu real cliente – o anunciante ou o veículo.

Além disso, ao delegar para as agências as tarefas de definição, aferição e monitoramento de mídias, os anunciantes perdem informações valiosas que os tornariam capazes de avaliar suas campanhas de forma independente, auxiliando a dirimir potenciais conflitos. A inexistência de tal estrutura de aferição na maior parte das empresas pesquisadas dificulta a implantação de outros modelos de remuneração de agências desejados pelos próprios anunciantes, como o baseado em resultados. Dessa forma, a BV oferecida às agências de publicidade, a grande influência dessas agências na recomendação e na avaliação das mídias em campanhas publicitárias e a ausência de estruturas próprias dos anunciantes dedicadas à aferição de veículos parecem ser fatores capazes de estimular a concentração de investimentos nas mídias tradicionais em detrimento das emergentes.

A relação entre anunciantes e veículos, em especial as redes de TV, também se mostrou conflituosa. Embora os entrevistados questionem severamente o constante aumento dos custos de inserção em mídias tradicionais, argumentando que

elas não entregam a audiência de outrora, a hipótese de reduzir os investimentos nesses meios não é posta em prática. Os próprios anunciantes alimentam essa relação de dependência ao traduzir muitas de suas metas de campanhas em números de audiência, oferta típica de mídias tradicionais, em especial de redes de TV. A inaptidão dos anunciantes em trabalhar com métricas diferentes da audiência limita sua capacidade de enxergar oportunidades em sua periferia. Na visão de Day e Schoemaker (2006), organizações com limitações em sua visão periférica teriam menor flexibilidade e agilidade para reagir às mudanças do ambiente.

Além disso, os grandes grupos de comunicação brasileiros, cientes das mudanças em seu ambiente, vêm gradativamente modificando sua oferta para os anunciantes, investindo cada vez mais na distribuição de seus conteúdos nos novos canais digitais, entregando **pacotes** em que a maioria das inserções de anúncios é dirigida para seus veículos de massa e o restante é direcionado para as novas mídias. Admite-se que esses grupos estejam gerindo seus parceiros estratégicos, como agências e institutos de pesquisa, para guiar, à sua conveniência, a gradativa migração de investimentos das mídias tradicionais para as emergentes. Isso reduziria o risco de perda de clientes para canais digitais concorrentes e manteria a força e a relevância desses grupos no ecossistema de acordo com a estratégia de *system lock-in* descrita por Hax e Wilde II (1999).

Finalmente, a forma com que os anunciantes desenvolvem seus processos estratégicos também influencia a distribuição de investimentos entre mídias tradicionais e emergentes. Embora neste estudo não se tenha a pretensão de categorizar as empresas abordadas como inovadoras ou orientadas ao cliente ou ainda detentoras de visão periférica, é possível perceber nas entrevistas indícios do desenvolvimento dos anunciantes pesquisados em relação a essas competências.

Ainda que a maioria dos entrevistados tenha demonstrado limitações relativas a sua gestão de relacionamento com clientes e a investimentos em inovação, houve exceções. Uma montadora de automóveis destacou-se pelas iniciativas descritas de CRM, cuja gestão implica o levantamento das ligações de seu consumidor não apenas com sua marca, mas também com marcas de outras indústrias em situações variadas. Essa mesma empresa trouxe exemplos cujos benefícios são claramente focados nas necessidades do consumidor final, como o patrocínio de mapas e sistemas de navegação desenvolvidos por um *site* de buscas *on-line*, bem como uma iniciativa inédita de projeto de automóvel, que utiliza princípios de *crowdsourcing*⁽⁹⁾. Ao longo da entrevista, o profissional dessa empresa demonstrou grande familiaridade com o uso de mídias emergentes, utilizando métricas específicas de atenção em suas ações baseadas na Internet, como o CPA. Dentre os entrevistados que declararam como distribuem sua verba entre meios tradicionais e emergentes, esse anunciante destacou-se destinando 15% de seus investimentos às novas mídias, enquanto os demais usualmente declararam direcionar até 5% dos recursos disponíveis.

Outra empresa participante, uma das maiores editoras do Brasil, destacou-se por sua orientação ao cliente ao tornar-se uma das primeiras no mercado nacional a oferecer impressão de livros sob demanda e ser a pioneira no sistema de *self-publisher*, que tem como propósito transformar indivíduos comuns em escritores capazes de distribuir seus livros em grandes redes de varejo. Esse entrevistado foi um dos anunciantes que descreveram um uso assíduo de mídias emergentes tais como *blogs*, relegando mídias tradicionais a um uso esporádico.

Em ambos os casos, as organizações demonstraram maior uso de novas mídias e uma aproximação do posicionamento de *total customer solution* (HAX e WILDE II, 1999). Assim, os exemplos citados sugerem que competências como orientação ao cliente, visão periférica e inovação estejam possivelmente relacionadas à maior utilização de mídias emergentes. Ainda que não seja pretensão neste estudo estabelecer relações causais entre processo estratégico e composição do *mix* de mídias, tais suposições poderão ser testadas em estudos futuros.

A pesquisa também sugere uma relação entre a internalização dos procedimentos de monitoramento de veículos com maior familiaridade com novas mídias. De fato, quando comparados com os depoimentos de outros entrevistados, os anunciantes que possuem uma estrutura completa de agência de publicidade (a chamada *house*) ou profissionais de mídia dedicados ao monitoramento de veículos apresentam maior utilização das métricas e benefícios característicos das mídias emergentes.

Ao confrontar a literatura sobre o tema estudado com o discurso dos entrevistados, o presente estudo oferece *insights* sobre os desafios vivenciados pelos anunciantes brasileiros num ambiente marcado pela instabilidade. Esse cruzamento de informações contribui com o meio profissional por apresentar uma descrição da percepção de profissionais-chave de alguns dos principais anunciantes brasileiros sobre práticas do mercado acerca de investimentos em mídia. Além disso, a pesquisa oferece ao meio profissional a detecção de possíveis focos de aperfeiçoamento verificados à luz da revisão de literatura consolidada para a pesquisa.

Do ponto de vista acadêmico, nesta pesquisa teve-se como objetivo contribuir para a identificação de fatores relevantes para os anunciantes brasileiros na distribuição de investimentos entre mídias emergentes e tradicionais. Admite-se que, a despeito das limitações do método, que impede generalizações para toda a população de anunciantes brasileiros, o presente estudo estimule o aprofundamento dessa questão, servindo de alicerce para análises acadêmicas futuras.

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. Algumas perguntas presentes no roteiro de entrevista incentivavam os anunciantes a discorrer sobre pontos sensíveis de suas estratégias de comunicação, o que, num mercado ávido por *share-of-voice* e com grande aversão a risco, representa uma informação valiosíssima para a concorrência. Assim, deve-se ter em mente a

possibilidade de um entrevistado omitir ou distorcer dados reais a fim de preservar informações sigilosas que, potencialmente, poderiam ser utilizadas por seus competidores. Deve-se também considerar que as entrevistas foram realizadas num ambiente ainda marcado pela grave crise financeira que tomou proporções globais em 2008 e 2009 e potencialmente tenha influenciado o discurso dos participantes da pesquisa. Igualmente, faz-se necessário salientar que a pesquisa optou por selecionar seus

anunciantes entrevistados por acessibilidade, porte e volume de investimentos em publicidade, angariando participantes de indústrias distintas. Isso posto, neste estudo não se tem a pretensão de avaliar a percepção de uma indústria específica sobre o uso de novas mídias, mas compreender o processo de escolha de mídias de alguns dos representantes do grupo dos maiores anunciantes brasileiros, independentemente de sua área de atuação.◆

NOTAS

- (1) Custo por Mil (CPM) refere-se à taxa cobrada para exibir um anúncio mil vezes.
- (2) *Click Through Rate* (CTR) é a razão entre o número de exibições e o número de *clicks* que um anúncio gerou.
- (3) *Cost per Action* (CPA) é uma métrica em que o anunciante paga apenas quando o anúncio veiculado promove uma ação específica, como preencher um formulário ou fechar uma venda.
- (4) Entende-se por *share-of-voice* a razão entre o total investido por uma empresa em publicidade e o total investido pelo conjunto de empresas que atendem ao mesmo mercado.
- (5) *Cost per Action* (CPA) é uma métrica que monitora a realização de evento específico, tal como uma venda.
- (6) *Hot-site* é um *website* dedicado a uma promoção temporária, usualmente mantido por tempo limitado.
- (7) Cobertura é uma métrica que indica quantas pessoas foram impactadas por um anúncio ao menos uma vez.
- (8) *Gross Rating Point* (GRP) é o número absoluto de pontos de audiência alcançado por um anúncio em uma campanha.
- (9) *Crowdsourcing* refere-se à utilização de conhecimentos coletivos e voluntários espalhados pela Internet para resolver problemas, criar conteúdo e soluções ou desenvolver novas tecnologias.

REFERÊNCIAS

AD AGE. *Coca-Cola, AT&T, others out to reinvent web measurement*. 2011. Disponível em: <adage.com/article/news/coca-cola-t-reinvent-web-measurement/229869>. Acesso em: 19 set. 2011.

ADNER, R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, Boston, v.84, n.4, p.98-107, Apr. 2006.

AdNEWS. *BBB9 tem a pior audiência, mas a maior receita da história*. 2009. Disponível em: <www.adnews.com.br/publicidade.php?id=83047>. Acesso em: 28 mar. 2009.

ANDERSON, C. *Free! Why \$0,00 is the future of business*. 2008. Disponível em: <www.wired.com/techbiz/it/magazine/16-03/ff_free?currentPage=all>. Acesso em: 26 mar. 2009.

BABBIE, Earl. *The practice of social research*. Belmont, CA.: Wadsworth, 2001.

BENTO, A.; FERREIRA, M. *A prática da pesquisa em ciência social: uma estratégia de decisão e ação*. Rio de Janeiro: Copread-UFRJ, 1982.

BRADLEY, S.; BARTLETT, N. *How media choices are changing advertising*. Harvard Business School Cases, Boston, p.1, 34p, Oct. 2006.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. *Uma história social da mídia*. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

BRIGGS, R.; KRISHNAN, R.; BORIN, N. Integrated multichannel communication strategies: the case of the 2004 Ford F-150 launch. *Journal of Interactive Marketing*, Hoboken, NJ, v.19, issue 3, p.81-90, Summer 2005.

BRUNER II, G.C.; KUMAR, A. Attitude toward location-based advertising. *Journal of Interactive Advertising*, Beachwood, OH, v.7, issue 2, p.1, 22p, Spring 2007.

CHIMENTI, P.; NOGUEIRA, A. O desafio estratégico das novas tecnologias na indústria da propaganda: um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO (EnADI), 1., 2007, Florianópolis, Anais... Santa Catarina: Anpad, 2007.

CHRISTENSEN, C. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Press, 1997.

COSTA FILHO, B.A. *Modelo de influências na adoção de inovação: um estudo para Internet banking*. 2002. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2002.

COLTHER, K.; SARKIS, J. Development of a media selection model using the analytic network process. *International Journal of Advertising*, v.24 issue 2, p.193-215, 2005.

COURT, D.C.; GORDON, J.W.; PERREY, J. Boosting returns on marketing investment. *The McKinsey Quarterly*, California, v.2, p.36-47, June 2005.

DAY, G.; SCHOEMAKER, P.J. *Peripheral vision: detecting the weak signals that will make or break your company*. Boston, MA: Harvard Business School Press Books, 2006.

DAY, G.; SCHOEMAKER, P.J.; GUNTHER, R.E. *Wharton on managing emerging technologies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2000.

DEJEUX, D. Citação retirada de palestra proferida no Instituto Coppead de Administração no Seminário "O Método do Itinerário", 2008.

DIMMICK, J.K. The gratification niches of personal e-mail and the telephone. *Communication Research*, v.27, issue 2, Apr. 2000.

DONATON, S. *Madison&Vine – why the entertainment & advertising industries must converge to survive*. New York: Mc Graw-Hill, 2004.

DOZ, Y.; HAMEL, G. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DYE, R. *The buzz on buzz*. Boston: Harvard Business School, 2001.

EISENHARDT, K. Building theories firm case study research. *Academy Management Review*, v.14, issue 4, p.532-550, Oct. 1989.

EISENMAN, T. *Platform mediated networks: definitions and core concepts*. Harvard Business School Note 9-807-049, Sept. 2006.

GARCIA, L.; QUEK, F. Qualitative research in information systems: time to be subjective? In: LEE, A.S.; LIEBENAU, J.; DEGROSS, J.I. *Information systems and qualitative research*. London: Chapman & Hall, 1997.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GODIN, S. *Unleashing the ideavirus*. Dobbs Ferry, NY: Do You Zoom, 2000.

HAGEL III, J.; SINGER, M. Unbundling the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v.77, issue 2, p.133-141, Mar./Apr. 1999.

HAQUE, U. *The age of viral feedback*. 2009. Disponível em: <blogs.hbr.org/haque/2009/04/the_age_of_feedback.html>. Acesso em: 28 abr. 2009.

HAX, A.; WILDE II, D. The delta model: adaptative management for a changing world. *Sloan Management Review*, v.40, issue 2, p.11-28, Winter 1999.

IANSITI, M.; LEVIEN, R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, Boston, v.82, issue 3, p.68-78, Mar. 2004.

IYER, B.; LEE, C.; VENKATRAMAN, N. Managing in a "small world ecosystem": lessons from the software sector. *California Management Review*, California, v.48, issue 3, p.28-47, Spring 2006.

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

LOMBARD, M.; SNYDER-DUCH, J. Interactive advertising and presence: a framework. *Journal of Interactive Advertising*, v.1, n.2, p.56-65, Spring 2001.

MALHOTRA, N.K. *Marketing research: an applied orientation*. London, England: Prentice Hall, 1999.

MANN, P. *Métodos de investigação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

McCRACKEN, Grant. *The long interview*. Newbury Park: Sage, 1988.

MC CREAMY, L. What was privacy? *Harvard Business Review*, Boston, v.86, issue 10, p.123-131, Oct. 2008.

MEIO & MENSAGEM. *Conheça os 30 maiores anunciantes do Brasil em 2009*. 2010. Disponível em: <www.mmonline.com.br/noticias.mm?url=Conheca_os_30_maiores_anunciantes_do_Brasil_em_2009>. Acesso em: 2 mar. 2010.

MILES, M.B.; HUBERMANN, A.M. *Qualitative data analysis: a source book of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

PATTON, M.Q. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PIROUZ, R.; BENDLE, N.; TANEEM, K. *Online metrics: what are you measuring and why*. London, Ontario: Ivey, 2011.

PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PROJETO INTER-MEIOS. *Relatório de investimento em mídia*. Meio & Mensagem, 2011.

ROGERS, E.M. *Diffusion of innovations*. 5th ed. New York: Free Press, 2003.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H.R. *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard School Press, 2003.

SHEEHAN, K.B.; GUO, A. Leaving on a (branded) jet plane: an exploration of audience attitudes towards product assimilation in television content. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, v.27, issue 1, p.79-91, Spring 2005.

SHEN, F. Banner advertisement pricing, measurement, and pretesting practices: perspectives from interactive agencies. *Journal of Advertising*, v.31, issue 3, p.59-67, Fall 2002.

STEINBERG, B. 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? *Advertising Age*, New York, NY, Nov. 2009. Disponível em: <adage.com/article/media/future-tv/140751/> Nov. 2009. Acesso em: 2 mar. 2010.

WIRTZ, B. Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long Range Planning*, Ipswich, MA, v.34, n.4, p.489-506, Aug. 2001.

YIN, R.K. *Case study research: design and methods*. California: Sage, 1989.

The impact of new media for Brazilian advertisers

The rise of digital technology enabled the development of unprecedented means of contact between companies and their customers, the so-called new media. In addition to their capacity to reconfigure sectors such as the phonographic and motion picture industries, these new media have also had a remarkable impact on the advertising industry. The style of cross-input among advertisers, mass media and consumers that was consolidated during the twentieth century is now threatened by the widespread use of devices such as digital video recorders (DVRs), tablets, game consoles and mobile phones, all of which empower consumers to adjust their exposure to advertising. In this new environment, the traditional media and the new media vie for consumer preference and for advertising budgets. Despite advertisers' need to track and ensure the profitability of their advertising campaigns, the study found that investments in traditional media vehicles have been rising, whereas the audience delivered is declining. Thus, in a world of change, this study seeks to identify what factors influence the media buying of Brazilian advertisers, analyzing their perceptions of traditional media and of emerging media, as well as the challenges and opportunities that they represent. To this end, exploratory research based on a qualitative approach was conducted. In June and July of 2009, in-depth interviews were held with the people in charge of the advertising campaigns of 15 large advertisers from several industries. The analysis of the field data in the light of the literature on the subject identified three factors that strongly influence the media mix of the interviewees: the use of metrics that are unsuitable for the new media, advertisers' dependence on their advertising agencies and the mass media vehicles, and advertisers' internal processes.

Keywords: media characteristics, strategic positioning of advertisers, business administration.

El impacto de los nuevos medios de comunicación para los anunciantes brasileños

El surgimiento de las tecnologías digitales permitió el desarrollo de medios de contacto inéditos entre empresas y consumidores, los llamados nuevos medios. Capaces de reconfigurar industrias como la fonográfica y la del cine, los nuevos medios tienen también considerable impacto en la industria de la publicidad. El subsidio cruzado entre anunciantes, vehículos de masa y consumidores, consolidado a lo largo del siglo XX, se ve fragilizado con la popularización de aparatos como *DVRs*, *tablets*, *games* y teléfonos celulares, dispositivos que transfieren a los consumidores el poder de regular su exposición a la publicidad. En ese nuevo ambiente, medios tradicionales y nuevos medios compiten por la preferencia de consumidores y por el dinero de los anunciantes. A pesar de la necesidad de los anunciantes de evaluar y rentabilizar sus campañas de publicidad, se verificó que la inversión en vehículos tradicionales ha crecido, mientras que la audiencia receptora se ha reducido. En un contexto de cambios y de inestabilidad, se busca en este estudio identificar los factores que influencian el proceso de compra de medios por parte de los anunciantes, observando su percepción sobre medios emergentes y tradicionales, sus beneficios y retos. Para ello, se realizó una investigación exploratoria con enfoque cualitativo. Entre junio y julio de 2009, se realizaron entrevistas en profundidad con los profesionales responsables de las campañas de publicidad de 15 grandes empresas anunciantes, con actuación en diferentes industrias. Con el análisis de los datos recolectados a partir de la literatura estudiada sobre el tema, se identificaron tres factores que ejercen fuerte influencia en la definición del *mix* de medios de los entrevistados: el uso de métricas inadecuadas a los medios emergentes; la dependencia de los anunciantes con relación a las agencias de publicidad y a los vehículos de masa; y los mismos procesos internos de los anunciantes.

Palabras clave: características de los medios de comunicación, posicionamiento estratégico de anunciantes, gestión.