

AS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL EM 2020

Estudo de Possíveis Cenários Futuros para o Setor de Comunicação Corporativa



Direitos autorais reservados:

Este relatório é fruto de estudo realizado pela Sciere Consultores Associados Ltda e S2 Comunicação Integrada que reserva os direitos autorais. Cópias e reproduções só são permitidas com autorização expressa da Sciere.

Ressalvas:

A Sciere e a S2 não são responsáveis pelo uso que possa ser feito das idéias aqui expressas. Como o próprio texto ressalta, cenários são visões de futuros possíveis, não são previsões. Informações contratadas de fontes externas são sempre acompanhadas do nome da empresa ou da pessoa responsável.

Sciere Consultores Associados Ltda.

Rua Butantã, 461 – conj. 131

05424-140 São Paulo, SP

www.sciere.com.br

S2 Comunicação Integrada

Rua Gomes de Carvalho, 1765 – 2º andar

04547-006 São Paulo, SP

www.s2.com.br

ESTE PROJETO

As Agências de Comunicação Corporativa no Brasil em 2020 Estudo de Possíveis Cenários Futuros para o Setor de Comunicação Corporativa

Este projeto teve início em janeiro de 2009, conduzido pela Sciere CA em parceria com a agência de comunicação S2 Comunicação Integrada.

Um projeto de cenário começa ouvindo histórias de pessoas que conhecem o ambiente. Essas histórias fornecem informações sobre fatores que influenciam os cenários e sobre aspectos desses cenários. Ouvimos cerca de uma dezena de profissionais especialmente selecionados do setor de comunicação corporativa, jornalismo e da universidade.

Com a ajuda de um pequeno grupo de especialistas, dessa montanha de histórias, fatores e aspectos, fizemos aflorar certos padrões que após alguma elaboração se configuraram como cenários alternativos para este setor em onze anos. Desta forma, convidamos as pessoas a refletirem sobre as conclusões deste trabalho. Fiquem com o que acreditam e modifiquem aquilo que não soar bem. Construam seus próprios cenários.

São Paulo, abril de 2009

Gustavo Ribeiro
Sciere Consultores Associados

Edson Fregni
Sciere Consultores Associados

José Luiz Schiavoni
S2 Comunicação Integrada

A PERGUNTA A SER RESPONDIDA PELO PRESENTE TRABALHO

O presente trabalho tem o propósito de traçar cenários prováveis, onze anos à frente, para um setor da economia. O seu propósito é responder à pergunta:

Como poderia ser o ambiente das Agências de Comunicação Corporativa em 2020, no que se refere aos itens abaixo?

1. Tamanho do mercado;
2. Proporção dos clientes: governos x organizações privadas;
3. Grau de consolidação do setor;
4. Nível e tipo de competição;
5. Grau de internacionalização das agências;
6. Principais serviços das agências;
7. Grau de regulação do setor.

SUMÁRIO

Traçando Cenários Futuros	7
<i>O que são cenários</i>	7
<i>O método de traçado de cenários</i>	7
<i>Este relatório</i>	8
A Comunicação Corporativa	9
<i>O setor de agências de comunicação no Brasil</i>	10
Os Agentes do Setor de Comunicação e suas Forças	11
<i>As três principais forças</i>	11
<i>Força 1: As empresas de mídia almejam sustentabilidade financeira, liberdade de imprensa e credibilidade perante a sociedade</i>	11
<i>Força 2: A sociedade busca defender o direito ao acesso à informação, controlar a atuação de empresas e governos e produzir os seus próprios discursos organizados</i>	12
<i>Força 3: O regulador visa monitorar e agir pela transparência das informações de organizações e governos e, principalmente, ampliar seu poder no setor</i>	13
<i>As agências de comunicação e seus clientes: os stakeholders do setor</i>	14
<i>As agências de comunicação e seus clientes necessitam defender e difundir imagens e pontos de vista perante a opinião pública setor</i>	14
A Formação dos Três Cenários	16
<i>A superposição dos cenários</i>	17
Principais Fatores	18
<i>Drivers</i>	18
<i>O Avanço das Tecnologias e da Web</i>	18
<i>Trends</i>	19
<i>Evolução Econômica (pós-crise internacional)</i>	19
<i>Evolução Sócio-cultural</i>	19
<i>Pressão de Governos e Partidos Políticos</i>	19
O Impacto dos Fatores sobre o Jogo de Forças	20

<i>Combinação dos possíveis impactos estabelece cada cenário</i>	<i>23</i>
Cenário: More for Less	25
<i>Estratégias recomendadas para as agências de comunicação no More for Less</i>	<i>29</i>
Cenário: Vox Prosper	30
<i>Estratégias recomendadas para as agências de comunicação no Vox Prosper</i>	<i>33</i>
Cenário: Twilight in the Desert	34
<i>Estratégias recomendadas para as agências de comunicação no Twilight in the Desert</i>	<i>38</i>
Quadro Resumo dos Cenários	39
Reconhecimento e Agradecimento	40

TRAÇANDO CENÁRIOS FUTUROS

O QUE SÃO CENÁRIOS

Cenários são visões idealizadas de possibilidades futuras.

Cenários são visões idealizadas de possibilidades futuras. Por isso não se pode tomar ao pé da letra a história que um cenário descreve. Cenários são úteis porque permitem que se visualizem diferentes tendências futuras. “Como será o futuro se os livros se deixarem de existir no formato físico que têm hoje?” - pode-se perguntar um editor.

Cenários são visões extrapoladas do passado.

Cenários são, também, visões extrapoladas do passado. Por mais que o processo seja rigoroso e profundo, todo cenário será necessariamente concebido como conseqüência do movimento observado no passado.

Cenários também são elaborados dentro de fronteiras previamente estabelecidas. Acontecimentos fora dessas fronteiras não serão considerados. Assim, imprevistos poderão estar presentes nos cenários se ocorrerem dentro das fronteiras estabelecidas. Por exemplo, os militares norte-americanos podem ter feito cenários que consideravam a possibilidade de ataques terroristas em solo norte-americano – isso cobriria os ataques de 11 de setembro.

Cenários ajudam a definir as hipóteses futuras e as desafiam com novas perguntas. Essa é a sua grande importância no planejamento estratégico de uma empresa. O planejamento operacional de uma empresa por outro lado se apóia em hipóteses claras, precisas e de curto prazo. Clareza e precisão não existem nos cenários, além de, neste caso, o prazo ser muito longo.

Se existirem cenários de crise, aqueles de probabilidade muito baixa, mas de alto impacto, a preparação de planos de contingência será muito facilitada com os cenários. Cenários, portanto, não ditam os planos. Eles os iluminam e os completam.

O MÉTODO DE TRAÇADO DE CENÁRIOS

O método de traçado de cenários existe há mais de meio século. O conceito de planejamento por cenários surgiu logo após a segunda grande guerra, na força aérea norte-americana, como ferramenta para preparar planos militares. Na década de 1960, Herman Kahn, que participou desse esforço, trouxe o conceito de planejamento de cenários para o mundo dos negócios como instrumento de análise de possibilidades futuras.

Essa disciplina atingiu a importância que tem hoje graças ao trabalho de Pierre Wack, do escritório de planejamento da Shell, empresa petrolífera anglo-holandesa, em 1970. Acredita-se que a Shell conseguiu se preparar para o choque do petróleo de 1972 e se saiu dele muito fortalecida, graças ao fato de que essa crise compunha um de dois cenários possíveis desenvolvidos por Wack (consultar “Scenario Planning” na wikipedia.org).

ESTE RELATÓRIO

Nosso método se desenvolveu em três etapas, conforme tradicionalmente seguido pelos projetos sob influência dos trabalhos da Shell.

Na **Etapa 1**, preparatória, busca-se compor um amplo e diverso arcabouço de visões de futuro e dos fatores que nos levariam a essas visões. As principais fontes de informação deste trabalho são as opiniões de profissionais da área, extraídas por meio de entrevistas e questionários. Essa informação é também complementada com estudos e análises de tendências setoriais. À medida que se compreende os raciocínios que nos levam às várias possibilidades futuras, emergem das inúmeras opiniões coletadas os principais agentes, fatores e aspectos de cenários do mercado estudado.

Durante a **Etapa 2**, analisa-se os resultados da primeira etapa. Os três principais agentes identificados cujas forças impactam as visões de futuro formam um trilema de forças e, a partir deste, três cenários são idealizados e estudados. Os fatores similares são agrupados em fatores mais amplos, chamados de direcionadores. A análise dos direcionadores permite vislumbrar os grandes eixos de incerteza e posicionar cenários alternativos. É nessa etapa que os cenários futuros ganham formas e detalhes e que as histórias plausíveis associadas a eles são construídas.

A **Etapa 3**, conclusiva, consiste basicamente de criticar os resultados encontrados, completar detalhes e escrever o relatório final.

A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

“A comunicação empresarial se utiliza de muitas linguagens, que não tem necessariamente como objetivo imediato o processo de vendas. Mas que não deixam, por isso, de ser ferramentas fundamentais no marketing da empresa. Dentre essas linguagens estão a das relações públicas, a de imprensa e a de atendimento direto ao consumidor. As ações dessas áreas de comunicação empresarial, se não são diretamente mensuráveis num balanço contábil, podem significar, no mínimo, a simpatia da sociedade, a fidelidade dos consumidores, um bom relacionamento com trabalhadores, governos e sindicatos.”

(O que é Comunicação Empresarial - Paulo Nassar e Rubens Figueiredo/
Coleção Primeiros Passos – Editora Brasiliense)

A comunicação corporativa, sinônima de comunicação empresarial ou organizacional, deve ser entendida como processo multidisciplinar que faz parte da filosofia de gestão da empresa e está ligado aos negócios da organização. É a evolução do pensamento de comunicação nas organizações, tratada em sua vertente mais estratégica, voltada para a construção de rede de relacionamentos sustentáveis com os diversos públicos, de uma atitude favorável frente à organização e de sua reputação positiva.

Segundo o Conselho Federal de Relações Públicas (CONFERP), a prática da comunicação corporativa implica na ação estratégica de uma organização, elaborada com base no diagnóstico global e em uma visão geral dela, levando-se em consideração o processo de relacionamento entre a organização e os seus públicos. Nesse contexto, é importante ressaltar que a comunicação corporativa não sobrevive apenas de estratégia e planejamento. Ela se utiliza de diversas ferramentas de comunicação tais como: assessoria de imprensa, administração de crises, media training, comunicação interna, relações públicas, entre outros.

O principal objeto-fim do setor é o de contribuir para manter, construir e fortalecer a imagem das empresas, utilizando as mídias (jornais, rádios, TVs, internet) como forma de transmitir as informações desejadas.

É necessário diferenciar a atividade da propaganda/publicidade das demais ferramentas aplicadas no mercado de comunicação corporativa. A publicidade compra espaço nos veículos de comunicação para divulgar os produtos, marcas e visões de seus clientes. Ao contrário da assessoria de imprensa que “convence” os jornalistas a escrever uma matéria sobre seus clientes. A publicidade também impacta o consumidor de uma maneira diferente. Os anúncios encantam, criam desejo de consumo. As matérias publicadas ou veiculadas espontaneamente validam as mensagens sobre os produtos ou serviços que estão sendo anunciados, passando confiança para o consumidor na hora de decidir pela compra ou não daquele produto.

O SETOR DE AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO NO BRASIL

De acordo com pesquisa conjunta realizada todos os anos pelos veículos Jornalistas&Cia, Jornal da Comunicação Corporativa e Rádio Mega Brasil Online, o mercado brasileiro de agências de comunicação, atualmente, é formado por cerca de 1.200 empresas de todos os portes que atingiram em 2008 a marca histórica de R\$ 1 bilhão em faturamento, um crescimento de 21% em relação a 2007, mantendo a média de crescimento dos últimos 20 anos. O aumento do faturamento das agências durante este período foi garantido pelo aumento dos clientes deste setor. A crise financeira global que se aprofundou no segundo semestre de 2008, no entanto, causou forte redução dos investimentos em comunicação corporativa. Para 2009 a expectativa é de um crescimento nulo deste mercado.

A concentração do mercado de agências de comunicação no Brasil ainda é baixa. Em um mercado de R\$ 1 bilhão de faturamento, vemos que em 2007 as cinco maiores agências concentravam cerca de 15% do faturamento do setor (as dez maiores 20% e as vinte maiores 25%). Somado a isso, o índice de concentração (HHI - Herfindahl-Hirschman Index) estimado para o setor de agências de comunicação em 2007 era de 0,036. Ou seja, equivalente a ter 28 agências de mesmo tamanho neste mercado. Mercados concentrados precisam ter equivalências de menos de dez empresas de mesmo tamanho.

Prevalecem agências pequenas (com faturamento anual de até R\$ 3 milhões) e puramente nacionais no setor. Há cerca de dez agências consideradas de grande porte (que faturam anualmente acima de R\$ 10 milhões) e outras trinta agências que se pode considerar de médio porte. A internacionalização do setor também é pequena. Há quatro agências de capital puramente internacional que representam não mais do que 3% do faturamento do setor. Há também acordos operacionais entre agências nacionais e internacionais. Todavia, as agências com este tipo de acordo são minoria no mercado.

Em relação à divisão dos clientes do setor, cerca de 50% do mercado é formado por empresas internacionais instaladas no Brasil, 30% por empresas nacionais, 10% por ONGs e associações e outros 10% pelos governos.

O mercado de comunicação corporativa não tem regulador próprio e é pouco organizado. Diferentemente de outras profissões, não há sindicato exclusivo para os profissionais de agências de comunicação bem como não há tabela referencial para os preços cobrados por seus serviços. A vasta maioria das agências pequenas não está associada a nenhuma entidade do setor. Há também alto grau de informalidade, com a atuação de autônomos e free-lancers no mercado.

OS AGENTES DO SETOR DE COMUNICAÇÃO E SUAS FORÇAS

Todo setor empresarial está sujeito a muitas forças que definem e redefinem a lógica do mercado. As forças provêm de agentes que têm suas intenções. Quanto mais poderosos forem esses agentes, mais força terão para fazer as suas intenções prevalecerem no setor em que atuam. É preciso ressaltar que num mundo cada vez mais complexo e interligado, as forças sociais e econômicas se multiplicam e crescem a cada dia. Impossível encontrarmos no mundo dos negócios alguma força que seja realmente independente das demais; “independente” no sentido em que os matemáticos definem.

AS TRÊS PRINCIPAIS FORÇAS

Entrevistas mostraram que alguns agentes são frequentemente lembrados quando se pensa sobre cenários futuros do setor de comunicação corporativa no Brasil: as próprias agências de comunicação e suas associações, os clientes dessas agências – empresas privadas, públicas e governos –, o estado brasileiro, os agentes reguladores dos mercados (como Anvisa, Banco Central, CVM, Procon, etc) e a sociedade e suas comunidades organizadas.

Quando analisamos os interesses das agências de comunicação e de seus clientes, constatou-se que esses agentes se caracterizam mais como stakeholders do setor. Assim, agrupando as forças restantes definiu-se os três principais agentes que devem moldar os cenários futuros do setor:

- (1) **Media Companies** – composto pelas empresas de mídia que atuam nos meios de comunicação; tradicionais e novos, impressos e digitais.
- (2) **Society** – formado por todos os indivíduos, pelos consumidores de produtos, serviços e mídias e pelas comunidades organizadas.
- (3) **Regulators** – composto pelos poderes públicos, provenientes do Estado e de seus agentes, e pelas entidades civis que monitoram e controlam a comunicação corporativa dentro dos mais diversos mercados.

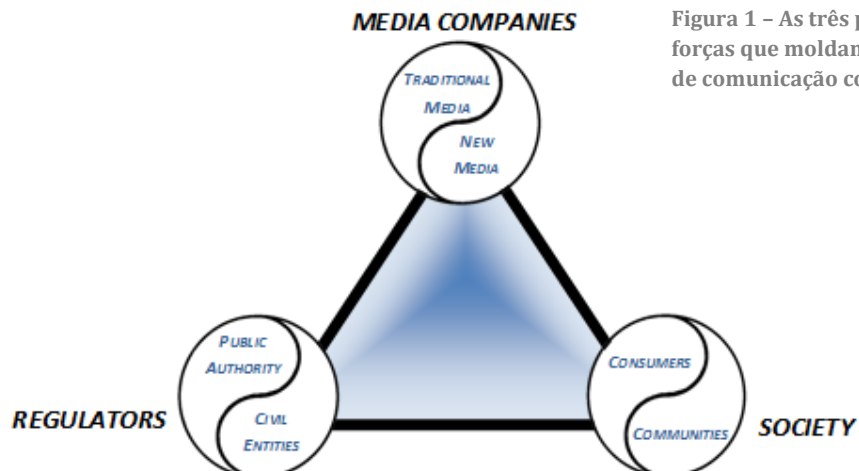


Figura 1 – As três principais forças que moldam o setor de comunicação corporativa

Força 1: As empresas de mídia almejam negócios, liberdade de imprensa e credibilidade perante a sociedade

As empresas de Mídia possuem grande papel social e força. Mas seu poder será desafiado frente à ascensão das novas mídias e à transformação das mídias tradicionais.

Mídia é um agente composto por todas as empresas detentoras de negócios nos diversos meios de comunicação, como internet, televisão, rádio, jornais e revistas. Este agente é, assim, formado tanto pelas empresas que atuam nos meios de comunicação tradicionais, como jornais e televisão, quanto por aquelas que trabalham nos mercados de novas mídias, como Youtube e portais noticiosos. A importância desse agente dentro da sociedade é enorme. Por serem detentoras dos principais meios de acesso à informação, o qual é direito garantido a todos os indivíduos pelo Artigo 5º da Constituição Federal Brasileira, as empresas de mídia possuem grande força de influência sobre a opinião pública e, conseqüentemente, sobre todas as esferas da sociedade e do Estado. Assim, quanto maior a liberdade e credibilidade da imprensa junto à opinião pública e aos reguladores do mercado, maior a força deste agente neste trilema. O mercado de mídia, no entanto, apesar do papel social marcante, visa sustentabilidade financeira.

Novos modelos de negócio trazidos pela evolução da tecnologia e da Web – as novas mídias – têm impactado este setor. Os novos canais de comunicação permitem rapidez, barateamento e pulverização da produção jornalística. Em 2009, segundo o Eldeman Trust Barometer, a informação sobre empresas adquirida livremente e gratuitamente via internet já é percebida como de grande confiabilidade por líderes de todo o mundo. Blogs, ferramentas de busca de notícias (eg. Google news e Yahoo news) e a Wikipédia ganham força no mundo da informação e desintermedeiam outros veículos de mídia. Além da Web, o mundo de dispositivos eletrônicos e da conectividade (eg. Kindle e iPhones) impulsiona uma mudança radical nos veículos de mídia baseados em papel. Vemos jornais tradicionais como o New York Times e Boston Globe passando por uma profunda transição do modelo de seus negócios. A tendência é que a mídia eletrônica se torne líder, um líder novo, apreensivo, diluído e mais poderoso. Soma-se a isso, a migração do desenvolvimento de conteúdo jornalístico das redações para suas fontes e uma decorrente “crise do jornalismo”. Tanto a ascensão das novas mídias quanto a transformação das mídias tradicionais tem potencial para redesenhar a capacidade do agente “Mídia” de exercer seus interesses nos próximos 11 anos.

Força 2: A sociedade busca defender o direito ao acesso à informação, controlar a atuação de empresas e governos e produzir os seus próprios discursos organizados

A segunda força a ser considerada é composta pelos indivíduos bem informados da sociedade e está internamente dividida entre consumidores e comunidades organizadas. A sociedade forma um agente que, por um lado, é alvo da comunicação corporativa pautada segundo os interesses das organizações

A sociedade está dividida entre consumidores e comunidades. Sua força provém do seu poder para valorizar empresas, veículos de mídias e governos os quais respeitam seus valores e direitos.

privadas, públicas e governos – o mercado de clientes das agências de comunicação. Por outro, este agente é um provedor de pautas e demandas sociais que influenciam as outras forças e podem até auto-regular as empresas de mídia. Os consumidores de produtos, serviços e informação têm poder de escolha – quanto mais forte a economia de mercado for – e exigem qualidade, ética e transparência das empresas. Visam garantir que as organizações das quais são clientes agem corretamente e usam de seu livre-arbítrio para escolher aquelas que melhor atendem suas demandas e valores. As comunidades e os indivíduos agem em prol do respeito de suas ideologias e da proteção dos direitos garantidos pelas leis vigentes. As comunidades supervisionam a atuação do Estado e de seus reguladores, das entidades de classe, dos veículos de mídia e das demais empresas de mercado. Garantido pelo Artigo 5º da Constituição Federal, o direito universal à informação é também um dos grandes interesses defendidos pelas comunidades.

No Brasil, as demandas do agente “Sociedade” por transparência, qualidade, ética e respeito aos interesses coletivos têm crescido substancialmente e alterado todos os mercados; a opinião pública tem aumentado a sua influência. E o setor de comunicação é extremamente sensível a esse movimento. Com veículos em crise e a ascensão das tecnologias e da Web, vemos a sociedade tomar de volta pra si um espaço que é público: o da livre discussão de idéias e interesses. Os consumidores e as comunidades passam a também produzir o seu conteúdo livremente na internet, a organizar suas pautas e exigir a inclusão de seus discursos particulares no mercado da comunicação.

Força 3: O regulador visa monitorar e agir pela transparência das informações de organizações e governos e, principalmente, ampliar seu próprio poder no setor

O Regulador quer ampliar o seu poder no mercado de comunicação aliado às demandas da sociedade e à opinião pública.

Este grupo é composto primeiramente pelos três poderes do Estado – Executivo, Legislativo e Judiciário – que são também impactados pelos interesses particulares dos governos vigentes. Ademais, o agente Regulador é composto por todos os órgãos, agências e associações estatais ou privadas que monitoram e/ou regulamentam a comunicação corporativa das empresas e governos. Dentro deste último grupo, encontram-se os vários organismos do setor de jornalismo e comunicação como a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), o Conselho Nacional de Profissionais Relações Públicas (CONFERP), a Associação Brasileira de Agências de Comunicação (ABRACOM) e a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE). Também fazem parte do agente “Regulador” todos os órgãos reguladores que controlam a comunicação das empresas, como o BACEN e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) – no caso do setor financeiro –, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) – no caso das empresas submetidas à vigilância sanitária –, e o Procon.

O principal interesse deste agente é o de ampliar a sua esfera de poder sobre a comunicação corporativa. Uma crescente demanda por transparência,

qualidade, ética e respeito aos interesses coletivos das organizações pode corroborar para empoderar este agente. De outro lado, governos, preocupados com sua imagem, podem se utilizar dos instrumentos de regulação do Estado para empoderar o papel do agente “Regulador” neste trilema de forças.

AS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO E SEUS CLIENTES: OS STAKEHOLDERS DO SETOR

Além dos três principais agentes do setor, é importante definir as entidades que compõe o mercado de comunicação corporativa. De um lado, temos as próprias agências de comunicação, de outro, os clientes das agências. E é fundamentalmente sob a perspectiva deste grupo de stakeholders do setor a que este estudo de cenários foi construído.

Agências de comunicação e seus clientes – constituído pelas agências de comunicação em conjunto com seus clientes: organizações privadas, públicas e governos.

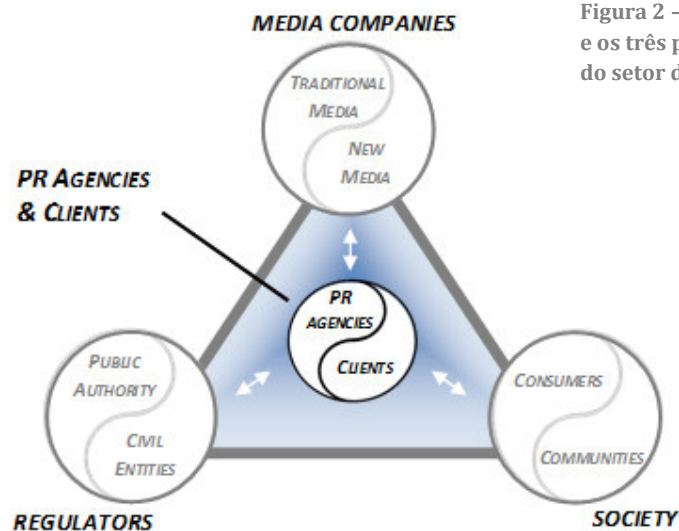


Figura 2 – Os stakeholders e os três principais agentes do setor de comunicação

As agências de comunicação e seus clientes necessitam defender e difundir imagens e pontos de vista perante a opinião pública

Os stakeholders do mercado de comunicação corporativa são as agências de comunicação e seus clientes reais e potenciais – as organizações privadas, públicas e governos. Os clientes se destacam pelo seu poderio econômico e desejo insaciável de defender seus interesses frente à opinião pública, aos órgãos reguladores e ao Estado. As organizações querem ampliar sua liberdade de fazer

negócios, de obter maiores resultados (maximizando o retorno para acionistas, funcionários, clientes e parceiros), e de aumentar a satisfação geral de seus consumidores, além, é claro, do objetivo maior de perpetuar-se em seus mercados. Os governos desejam defender e angariar sua imagem, difundir suas realizações e proteger seu poder e seus interesses eleitorais.

*Os clientes e suas
agências de
comunicação visam
controlar e
promover suas
imagens e produtos
frente à opinião
pública, órgãos
reguladores e
Estado.*

Para fazer valer os seus objetivos, os clientes das agências se utilizam cada vez mais de um amplo arsenal de serviços de comunicação tanto da área de mídia espontânea (comunicação corporativa) quanto da área de mídia paga (marketing publicitário). Dentro de mercados cada vez mais globalizados, regulados e com forte concorrência, os clientes precisam de pautas relevantes e criativas para se destacar e passar suas mensagens através dos veículos de mídia. A crise econômica pode afetar tanto a disponibilidade quanto a eficiência de seus investimentos em comunicação. Além disso, uma sociedade com maiores demandas sociais e éticas e com mais poder de vociferar suas exigências – através da Web, por exemplo – é um fator que afeta as agências de comunicação e seus clientes. De todos os clientes, os governos são os que mais recentemente têm aumentado o seu investimento em comunicação corporativa como forma de monitorar e melhorar sua imagem na sociedade. E, ao licitar serviços de comunicação corporativa, os governos tendem a regulamentar e, até mesmo, acelerar a consolidação deste mercado.

A FORMAÇÃO DOS TRÊS CENÁRIOS

São as intenções dos dois agentes mais poderosos que prevalecem.

O professor Dani Rodrick, da Escola de Administração Pública de Harvard, nos explica que num sistema sócio-econômico, quando três forças se antagonizam, o jogo se polarizará entre as duas mais fortes. Os possíveis cenários das indústrias são, portanto, decorrentes do enfrentamento de duas forças dominantes. Foi isso, por exemplo, que ocorreu na época da *guerra fria*: o ambiente global foi marcado pela polarização entre o primeiro e o segundo mundo, enquanto que o terceiro ficou com pouca possibilidade de interferir naquele jogo.

Assim, conforme essa dominância ocorre, pode-se ter três diferentes dilemas, cada um se materializando num diferente cenário. É o modelo dos “TRILEMAS” desenvolvido pelo professor Dani Rodrick e adotado pela Shell na elaboração de seus cenários globais para o ano de 2025. Utilizando-se dessa teoria, é o jogo das três principais forças do mercado das agências de comunicação corporativa que moldam o futuro deste setor. Os três cenários emergentes dos trilemas estão indicados na figura a seguir.

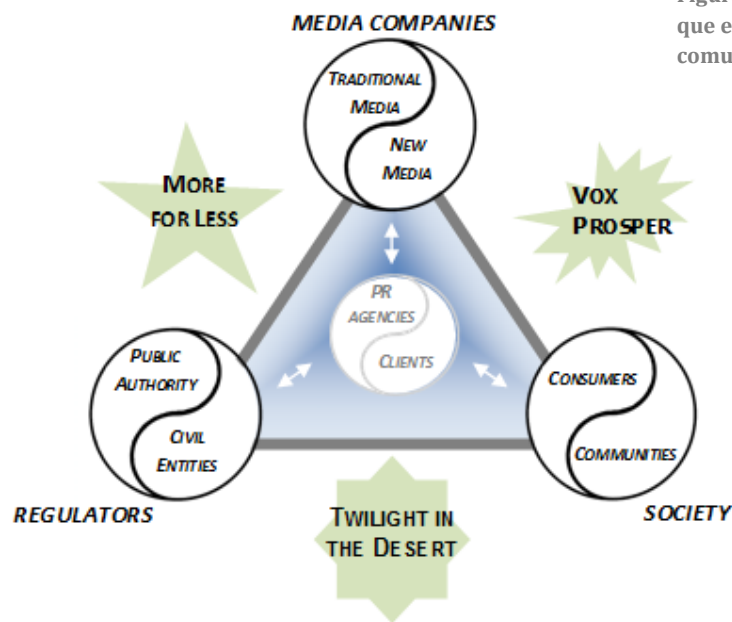


Figura 3 – Os três cenários que emergem no setor de comunicação corporativa

“More for Less” é o cenário atual do setor de comunicação.

Quando as forças dos agentes “Mídia” e “Cliente” se polarizam, ocorre o cenário “**More for Less**”. É o cenário que existe hoje no setor de comunicação corporativa, no qual as agências têm como principal atribuição representar os interesses de seus clientes frente aos veículos de comunicação para assim atingir a opinião pública e o próprio Estado. Neste cenário, a “Sociedade” tem menor poder dentre os três principais agentes do setor, agindo, principalmente, de forma

reativa. No entanto, com as mudanças que certamente ocorrerão nos próximos onze anos, o setor poderá ter essa lógica alterada. A forma como o desenvolvimento tecnológico e da Web, a evolução econômica e sócio-política no Brasil, entre outros fatores, se darão – como veremos em detalhes a seguir –, poderá afetar a atual configuração de forças do mercado. Se afetar de forma branda, a mesma polarização de forças atuais se manterá em 11 anos. Se modificar mais profundamente a força dos agentes, migrar-se-á do cenário atual para o cenário “**Vox Prosper**” ou “**Twilight in the Desert**”.

Caso a força dos agentes reguladores se torne menor que a força da sociedade, permitindo que esta auto-regule o setor de comunicação, o cenário que se estabelecerá será diferente do que aquele que existe hoje. Emerge, assim, do trilema o cenário “**Vox Prosper**”, no qual a lógica do sistema passa a ser ditada pela polarização das forças “Mídia” e “Sociedade”. Este é o cenário marcado pela expansão dos meios de comunicação, no qual as agências ofertarão uma ampla gama de serviços para seus clientes. Os reguladores terão maior dificuldade de influenciar o setor e a sociedade será porta-voz poderoso da imagem dos serviços, produtos e marcas divulgadas através dos veículos de comunicação. O cenário se baseia na transformação do modelo tradicional de mídia em novos modelos rentáveis e sólidos, na reversão da “crise do jornalismo” e em uma evolução sócio-política que favoreça a sociedade em detrimento do regulador no trilema.

Finalmente, caso a força das empresas de mídia se torne menor que a força dos agentes reguladores, com a mídia perdendo credibilidade perante a opinião pública ou, simplesmente, tendo sua voz calada pelo regulador, o cenário que se estabelecerá será o cenário “**Twilight in the Desert**”. Aqui o regulador poderá agir de forma mais autoritária e populista, combatendo muitas vezes a liberdade de imprensa. Com as tecnologias e a Web pulverizando os meios midiáticos, os reguladores não terão total controle sobre a opinião pública, porém quererão aliar-se a ela para legitimar seu poder. Assim, este cenário se caracteriza principalmente pelo aprofundamento do populismo e por uma “crise do jornalismo”. É um cenário de crise para o setor de comunicação corporativa.

A Superposição dos Cenários

Um aspecto importante a se enfatizar aqui é que esses cenários definem situações extremas. Em um determinado ponto no tempo, não acontece de um dos cenários prevalecer e se materializar como único. O que ocorre é sempre a existência dos três cenários superpostos. A realidade terá um pouco de cada um deles, sendo um deles, no entanto, o cenário dominante – certamente aquele proveniente da polarização dos agentes mais fortes.

Cada cenário representa uma situação extrema. O que se dá na realidade é uma superposição dos três cenários.

OS PRINCIPAIS FATORES

A ação de fatores (drivers e trends) altera o equilíbrio das forças de um setor e o cenário futuro resultante.

Inúmeros são os fatores que combinados criam condições que impactam, positiva ou negativamente, cada uma das forças do trilema e, assim, influem na formação e nas características dos três cenários apresentados anteriormente. Afinal, mesmo que a polarização de forças não mude em relação àquela existente no cenário atual, muitos aspectos evoluirão impactados por fatores, e trarão novidades e novas cores às atividades de uma indústria que ali atue. É a ação de fatores que altera o equilíbrio e a polarização das forças de um setor ao longo do tempo. É importante ressaltar que os fatores não são independentes uns dos outros e que apresentam diferentes graus e maneiras de impacto em cada uma das forças e nos cenários que elas formam.

Drivers têm uma evolução futura determinada. Trends representam evoluções incertas.

Os fatores, quando têm a mesma origem e produzem impactos muito semelhantes (tecnologia e Web, por exemplo), podem ser agrupados e, neste estudo, foram classificados em duas categorias: **DRIVERS**, que são os fatores cuja evolução futura parece ser conhecida, e **TRENDS**, cuja tendência futura é incerta, e, por isso, são os responsáveis por se criar diferentes visões do futuro.

DRIVERS

O Avanço das Tecnologias e da Web

Novas tecnologias e Web apontam para uma maior velocidade e conectividade. Mais aproximação e articulação dos indivíduos.

O primeiro direcionador considerado foi o dos desenvolvimentos tecnológicos, da Web e das Novas Mídias. As novas tecnologias apontam para um futuro com conectividade, velocidade e convergência muito maior e mais acessível à população e às empresas. Juntamente com a evolução dos processos Web, as tecnologias influenciarão cada vez mais na maneira como as pessoas vivem, trabalham, se comunicam e se informam. Os mecanismos chamados de Web 2.0 já impactam o jornalismo e o setor da comunicação corporativa. Os mundos virtuais, blogs, fóruns e wikis abriram novas formas de comunicação e de produção. Em 2020, a geração ativa economicamente estará familiarizada com os novos dispositivos e as novas formas de interação dentro e fora da Web, tendo sido moldada por um ambiente tecnológico que favorece a aproximação e a articulação entre indivíduos e entre indivíduos e empresas.

TRENDS

Evolução Econômica (pós-crise global)

Para 2020, o desenvolvimento econômico brasileiro estará fortemente marcado pelos desdobramentos, ainda incertos, da crise internacional e pelas seqüelas que esta depressão deixará na economia global. A economia brasileira, desde o Plano Real, tem passado por um processo de amadurecimento. A estabilidade econômica, os efeitos da globalização e do aprofundamento da

Há incerteza quanto ao impacto da crise financeira global em onze anos. Estaremos em uma economia afetada pela crise ou já fortemente recuperada?

economia de mercado, e a gradual diminuição do risco soberano e dos juros reais da economia são avanços que venceram a alternância de governos e que têm colocado o Brasil em rota de crescimento. Contudo, o fim do ciclo de expansão econômica mundial aliado à falta de políticas públicas que busquem maior competitividade do país, põe em xeque as expectativas mais otimistas sobre a economia brasileira. Não se pode ignorar hoje o risco de uma estagnação econômica do Brasil na próxima década, caso o processo inflacionário retorne, os preços das *commodities* internacionais declinem e um novo ciclo de expansão na economia norte-americana tarde a se restabelecer. Ademais, o forte endividamento das economias mais afetadas pela crise e uma possível menor alavancagem financeira da economia global, afetarão o tamanho dos mercados mundiais bem como o fluxo de crédito externo nos próximos onze anos.

Evolução do Ambiente Sócio-Cultural

O mais provável é que vivamos em uma sociedade carente de ética e de cidadania. Mas é também possível vislumbrar um avanço maior nesse sentido.

Para 2020 espera-se a continuidade de um cenário de desafio à legitimidade do Estado. A corrupção, o crime organizado, a ignorância e a falta de apego a valores coletivos deverão se manter como questões socialmente comprometedoras ao amadurecimento de nossa democracia. As eleições podem continuar sendo decididas sobre aspectos pessoais, pesando as ameaças do enfraquecimento dos partidos, sobretudo aos olhos da sociedade. Além disso, o choque da crise econômica internacional pode dar força a discursos contrários à economia de mercado. A manutenção da lentidão e do descrédito da justiça também atenta contra a consolidação da cidadania. Aqui também há a possibilidade de que a expectativa se reverta. Que, influenciado por desenvolvimento econômico e inclusão social, nosso amadurecimento político e cultural melhore. Nesse processo, é importante destacar o papel social da imprensa.

Pressão de Governos e Partidos Políticos

A depender dos próximos governos, é possível prever um maior grau de populismo e estadismo. Ou de liberalismo econômico e respeito ao estado de direito.

Governos e partidos utilizam-se do poder econômico dos órgãos de Estado e das organizações estatais para interferir no mercado de comunicação e preservar e difundir suas imagens e ideologias. Por conta da verba publicitária bem como da relação direta com importantes agentes reguladores do setor, os governos farão pressão para terem suas demandas atendidas, pautando o setor de comunicação, junto aos entes de imprensa – dentre as mídias tradicionais e novas – e às organizações privadas. Governos e governantes poderão estar alinhados às regras republicanas, ao respeito às liberdades individuais e da imprensa ou mais comprometidos com o populismo e o intervencionismo do estado na economia. Esse é um importante trend de cenário porque a depender do viés ideológico dos próximos governos brasileiros, as forças dos principais agentes do setor de comunicação poderão ser alteradas.

O IMPACTO DOS FATORES SOBRE O JOGO DE FORÇAS

Analisando como o conjunto de drivers e trends afetam as forças do setor, pode-se indicar qual cenário é mais provável para 2020.

O balanço de forças entre os três agentes do trilema se altera ao longo do tempo pela influência dos drivers e dos trends descritos acima. Esse fato possibilita que se migre de um cenário já estabelecido, no caso, o cenário nomeado “More for Less”, para outro cenário do trilema de forças. É bom notar que mesmo que se permaneça no cenário presente, “Mídia”, “Sociedade” e “Regulador” poderão ter suas forças modificadas e sua interação diferente. Analisando-se como cada força do mercado de comunicação corporativa poderá ser afetada nos próximos onze anos, é possível indicar como se dará a polarização dos agentes do setor em 2020.

Os drivers nos indicam fatores cuja direção mais provável no futuro é tida como certa. O avanço da tecnologia e da Web foi percebido como extremamente provável, sendo irrisória a chance de se haver um retrocesso tecnológico ou da Web. Já os trends mostram incertezas. Há inúmeras possibilidades futuras em ambos os sentidos (avanço ou retrocesso) desses fatores. Por isso, no caso dos trends, isolaremos as possibilidades mais extremas e veremos como cada uma impacta o jogo de forças do setor.

Legenda:



- Agente ganha força no trilema



- Agente perde força no trilema

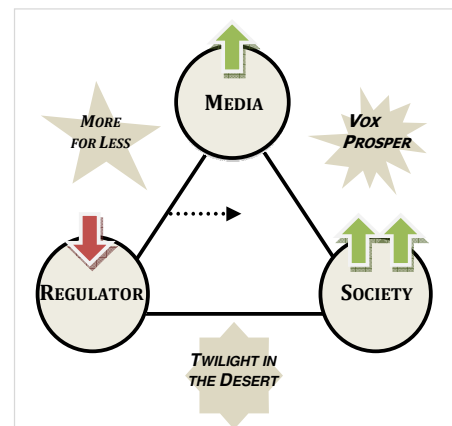


- Influencia na migração do cenário atual

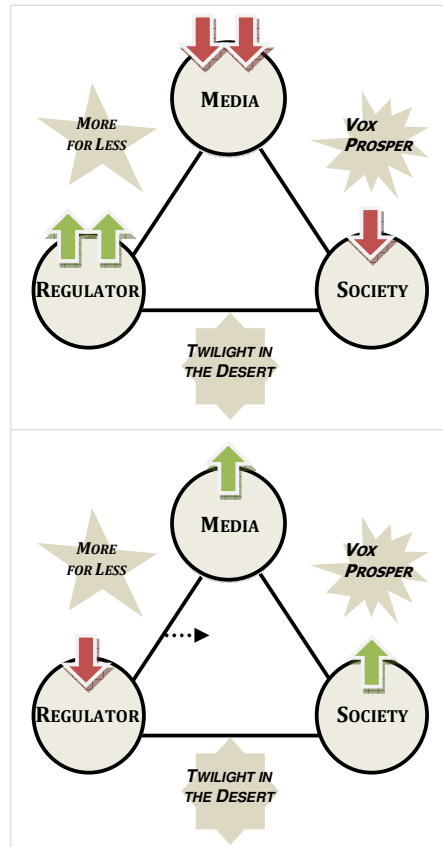
DRIVERS

O Avanço das Tecnologias e da Web

Com o avanço das tecnologias e da Web, a sociedade ganha voz no setor, produzindo suas pautas e autorregulando os veículos de mídia. As empresas de mídia tradicional se transformam ao enfrentam as “novas mídias” – eletrônicas, mais baratas, acessíveis e instantâneas. O jornalismo entra em crise, mas sobrevive. Outras mídias se espalham e ganham espaço em um meio menos regulado. O regulador, portanto, perde poder assistindo a informação se tornar cada vez mais livre. Isoladamente, este driver certamente impulsiona o setor para o cenário “Vox Prosper”.



Evolução Econômica (pós-crise internacional)



Crise Econômica

O cenário de agravamento da crise financeira e de maior choque na economia brasileira fragiliza a força da mídia – cujas verbas de anunciantes declinam – e a da sociedade – que perde acesso aos mercados. Neste caso o regulador tende a assumir um papel mais coercivo e unilateral perante os setores econômicos.

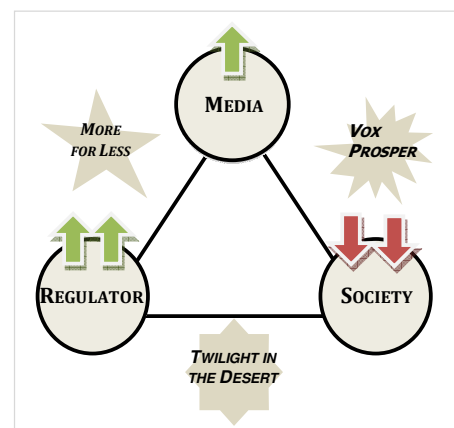
Recuperação Econômica

Inversamente ao cenário de piora da crise econômica, uma possível melhora e rápida recuperação dos setores da economia aumenta o investimento de empresas e governos em comunicação e mídia, fortalece os entes sociais – que ficam mais ativos – e retrai o agente regulador, que fica mais passivo no processo.

Evolução do Ambiente Sócio-Cultural

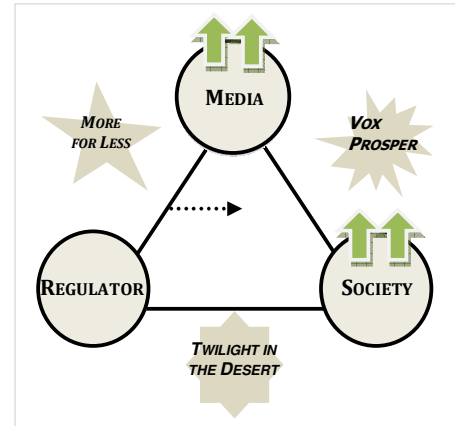
Aumento da Corrupção/ Descrédito

Maiores desafios à legitimidade do estado de direito e aos valores éticos, colocam o setor de mídia como último refúgio dos entes sociais que se vêem sem saída frente às instituições privadas e públicas. Os reguladores se tornam poderosos e se utilizam da corrupção, da impunidade e do descrédito nas leis em seu benefício.

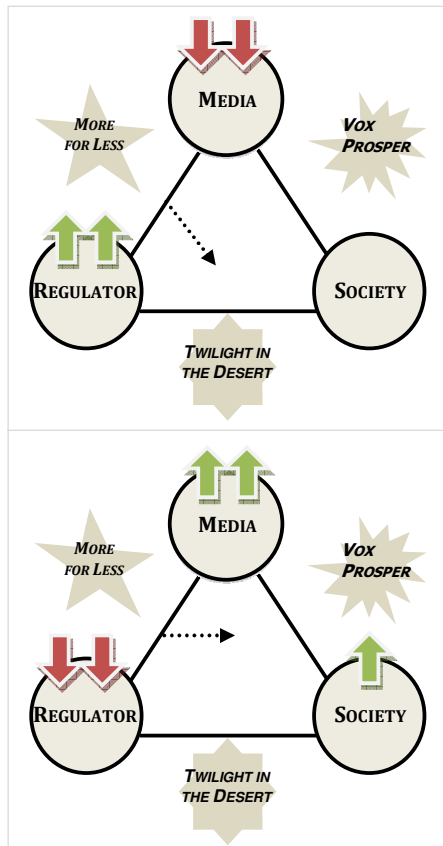


Maior Seriedade/ Transparência

Com um amadurecimento das regras institucionais e da sociedade, as mídias, os consumidores e as comunidades se tornam mais vigilantes e pró-ativas. Ganham poder para regular a atuação de empresas e governos. É um trend que, isoladamente, impulsiona o setor para o cenário “Vox Prosper”.



Pressão de Governos e Partidos Políticos



Populismo e Estadismo

A exemplo de Hugo Chávez, na Venezuela, o populismo entra logo em colisão com a liberdade de imprensa. Alguns entes da sociedade ganham espaço e renda, porém muitos tantos perdem força de expressão. No final, o governo aliado utiliza-se do regulador para monopolizar as decisões. Esse é o único trend que claramente leva o setor ao cenário “Twilight in the”

Republicanismo e Liberalismo

Governos republicanos e liberais, por sua vez, respeitam as regras democráticas e permitem uma maior auto-regulação dos mercados. A comunicação se dá livremente e a mídia sai muito fortalecida, sendo o principal canal para vociferar as demandas sociais. A sociedade também se empodera, favorecendo a ida ao cenário “Vox Prosper”.

COMBINAÇÃO DOS POSSÍVEIS IMPACTOS ESTABELECE CADA CENÁRIO

Qual dos três cenários do trilema descrito ao setor de comunicação corporativa é o mais provável em 2020?

Ao juntarmos os impactos previstos que o desenvolvimento das tecnologias e da Web, a evolução econômica, sócio cultural e a pressão de governos e partidos terão sobre a Mídia, a Sociedade e os Reguladores do setor, pode-se indicar a probabilidade de cada um dos cenários do trilema. Como era se esperar, evolução econômica do Brasil nos próximos onze anos se mostrou um fator fundamental para se antever qual o cenário é mais provável. Como a crise global afetará a economia brasileira? Teremos uma piora da crise ou uma recuperação rápida?

Ao combinar o impacto das possíveis tendências, pode-se ter a probabilidade de cada cenário do trilema.

Combinações improváveis: crise econômica com desenvolvimento sócio-cultural; transparência com populismo.

Nos dois quadros a seguir, veremos que das oito combinações que, a priori, teriam igual probabilidade de ocorrer, três se mostram inviáveis. Só é plenamente crível que o desenvolvimento sócio-cultural, que traz seriedade e transparências às relações econômicas e políticas, ocorra concomitantemente a uma recuperação da economia. Da mesma forma, é razoável que em uma sociedade mais séria com maior transparência política não haja forte populismo e interferência de partidos e governos no jogo democrático e no papel do Estado. Assim, chegamos aos cinco prováveis resultados que determinarão o jogo de forças e os cenários a ocorrer em onze anos. Vejamos abaixo.

Drivers		Trends		Impacto Total	Cenário Resultante
Tecnologia e Web	Evolução Econômica	Evolução Sócio-Cultural	Pressão de Governos e Partidos		
Desenvolvimento	Crise	Corrupção/ Descrédito	Populismo/ Estadismo		<i>Twilight in the Desert</i>
			Republicanism/ Liberalismo		<i>More for Less</i>
		Seriedade/ Transparência	Populismo/ Estadismo	** Improvável **	
			Republicanism/ Liberalismo	** Improvável **	

Drivers	Trends			Impacto Total	Cenário Resultante
Tecnologia e Web	Evolução Econômica	Evolução Sócio-Cultural	Pressão de Governos e Partidos		
Desenvolvimento	Recuperação	Corrupção/ Descrédito	Populismo/ Estadismo		<i>More for Less</i>
			Republicanismo/ Liberalismo		<i>Vox Prosper</i>
		Seriidade/ Transparência	Populismo/ Estadismo	** Improvável **	
			Republicanismo/ Liberalismo		<i>Vox Prosper</i>

Primeiramente, se constata que o cenário “Twilight in the Desert” é o menos provável, com cerca de 10% de chance, e se estabelecerá apenas em um futuro de crise econômica, social e política. Deve ser, portanto, tomado como um cenário de contingência.

A maior probabilidade se divide entre o cenário atual, “More for Less”, e o “Vox Prosper”. “Twilight in the Desert” é um cenário de crise e de contingência.

O cenário atualmente vigente no setor, “More for Less”, pode acontecer tanto com o aprofundamento da crise econômica global quanto com recuperação econômica. O continuísmo se deverá principalmente a um tímido desenvolvimento sócio-cultural brasileiro – o que é provável em uma projeção de apenas onze anos –, porém sem que haja crise das instituições e da democracia.

O “Vox Prosper” só poderá ocorrer dado duas premissas. A primeira e mais imediata é, após a crise financeira global, a recuperação econômica no Brasil se dar de forma substancial e rápida. A segunda é haver governos que prezem pela democracia, pelas leis de mercado e pelo incentivo a auto-regulação da economia, em especial a do mercado de mídia e de comunicação corporativa.

O cenário *More for Less* é aquele formado pela polarização da força da mídia com a força dos órgãos reguladores. Neste cenário, haverá uma continuação das regras que pautam o mercado em 2009. Afetadas em maior ou menor grau pela crise econômica no Brasil, as agências de comunicação estarão mais uma vez lutando por se aproximar de seus clientes e atuar de forma estratégica, agora com novos produtos e serviços focados nas novas mídias. Os clientes, porém, continuarão relutantes em enxergar o serviço de comunicação corporativa como estratégico e demandarão mais serviços por menor valor. Um mercado com margens cadentes, então, tenderá a se concentrar e as agências diversificarão seus serviços buscando lucrar com aqueles de maior valor agregado. Reguladores aumentarão sua pressão sobre a atividade das agências em diversos mercados e setores da economia. Com muitos serviços commoditizados e sem autorregulamentação, agências de publicidade poderão competir diretamente no setor de comunicação. Enquanto isso, mídias tradicionais estarão ainda em transformação e perdendo relevância. Ainda que a polaridade dos reguladores com as empresas de mídia seja mantida, este é um cenário de maior competitividade e com inúmeros novos desafios ao setor de agências de comunicação.

Crise financeira reduz o crescimento do mercado e acirra o grau de competição das agências

O cenário *More for Less* se dará dentro de um ambiente mais competitivo e com menor crescimento do que aquele da última década. Afetados pela crise econômica, os clientes do setor reduzirão a verba destinada aos serviços de comunicação corporativa, pois estarão mais focados em redução de custos e buscando rentabilidade de curto prazo. Esta área tende a ser uma das primeiras a sofrer com cortes de orçamentos nas empresas e também compete com a verba destinada às campanhas publicitárias. Empresas menores podem optar por cancelar seus contratos com as agências para economizar dinheiro. Já as grandes empresas devem diminuir seus investimentos e os fees das agências, mas não devem cortar por completo os serviços. Também pelo efeito da crise, um menor número de novos clientes entrará anualmente no mercado. Neste cenário há degradação das margens do setor.

Maior competição em setor com margens reduzidas.

A cultura da comunicação corporativa que se expandiu no Brasil a partir da redemocratização, no final dos anos 80, será fortemente testada. O espaço estratégico ganho pelo setor de comunicação no período anterior à crise possivelmente retrocederá àquele dos anos 90. Enquanto do lado da demanda a contratação das agências será feita preferencialmente via área de compras, do lado da oferta, muitas agências optarão por prover serviços commoditizados, de menor qualidade e realizados por equipes mais juniores. O processo de “juniorização” dos profissionais que lidam com a comunicação corporativa deverá se agravar.

Espaço estratégico reduzido, serviços commoditizados e juniorização de profissionais.

Crescimento de 10% ao ano impulsionado pela conta de governos. Mercado de R\$ 3 bilhões em 2020.

Entretanto, a chamada “revolução das fontes” – processo que leva a inteligência jornalística das redações para suas fontes – contribuirá para manter as agências de comunicação como provedoras de um serviço importante e insubstituível. Além disso, a entrada de governos como clientes possibilitará que o mercado cresça a uma média de 10% ao ano nos próximos onze anos, atingindo em 2020 a marca dos R\$ 3 bilhões. Estima-se que o mercado de clientes privados poderá crescer em média não mais do que 5% ao ano, ao passo que o crescimento das contas dos governos impulsionará o setor. Em 2020 os governos poderão representar até 50% do mercado de comunicação.

O processo de consolidação do setor se intensifica, mas com baixa internacionalização das agências

Maior competição no setor acirra seu processo de consolidação.

Na atualidade, há cerca de 1.200 agências operando no País e este setor possui um grau muito pequeno de concentração. No cenário *More for Less*, o número total de agências de comunicação deverá diminuir significativamente nos próximos onze anos. O processo de concentração do mercado será fruto do aumento da competição e da degradação das margens do setor. Cada vez mais as agências grandes devem se manter no mercado e as médias e pequenas devem se fundir para conseguir competir. As agências de pequeno e médio porte são menos organizadas e têm dificuldade em competir com as maiores agências. É possível que as grandes comprem algumas agências de médio porte que possuam expertise em algum serviço que as grandes gostariam de alavancar ou mesmo participação de mercado em outros Estados.

Além disso, diversas agências menores enfrentarão problemas de sucessão, pois muitas vezes foram formadas com base no relacionamento pessoal de um ex-jornalista. Caso não se consiga formar novos dirigentes para o negócio, agências deste tipo poderão fechar ou ser vendidas para players maiores no mercado. Outra força que favorece agências maiores às menores, é a entrada de governos como clientes do setor. Diferentemente das empresas privadas, governos fazem licitação dos serviços das agências. Assim, haverá um favorecimento natural de agências maiores, mais bem estruturadas e administradas.

Internacionalização do setor continua baixa: mercado ainda pequeno e de baixas margens.

Neste cenário, no entanto, a internacionalização do setor continuará baixa. É provável que agências internacionais participem do processo de consolidação do setor, entrando no mercado brasileiro ou aumentando a participação que já possuem. Porém, o mercado brasileiro ainda será pequeno e, por razões históricas, de difícil compreensão para agências externas. Associações e acordos operacionais entre agências internacionais e brasileiras serão cada vez mais comuns, pois a atuação dos clientes em mercados globais exige que se tenha grande cobertura. Agências maiores e com melhor networking no setor sairão fortalecidas.

Agências tendem a expandir seu leque de serviços ou a se especializar, tentando atingir serviços de maior valor agregado

Forte oposição entre grandes generalista e pequenos especialistas.

No cenário *More for Less*, as agências de comunicação precisarão repensar o seu portfólio de serviços a fim de atender aos clientes que estarão mais exigentes e com menos dinheiro para gastar em ações de comunicação. Os serviços de comunicação já existentes devem mudar e novos serviços devem surgir. O mundo Web 2.0 trará novos serviços os quais poderão se tornar muito eficientes. As maiores agências de comunicação se tornarão multi-agências generalistas, formuladoras da estratégia de comunicação de seus clientes e, assim, conseguirão vender serviços de maior valor agregado. Vale notar que serviços de maior valor agregado são menos copiáveis pelas agências de publicidade.

Por outro lado, em um mercado competitivo em que há juniorização das equipes de comunicação e também surgimento de novos produtos, pode-se vislumbrar maior especialização nas agências menores e médias. É uma boa estratégia de sobrevivência. Para tanto, essas agências precisarão ofertar know-how e experiência em determinados segmentos e serviços. Haverá profissionais seniores disponíveis neste mercado e, com as novas tecnologias, a web e “revolução das fontes”, será mais fácil ter cobertura nacional e contato com os principais agentes de mídia.

Agências de publicidade disputam o mercado de comunicação

Agências 360° - publicidade e comunicação - se tornando cada vez mais comuns e competitivas.

Se tornou clara, neste cenário, a possibilidade de grandes agências de publicidade entrarem no setor de comunicação espontânea e de relações públicas não apenas como parceiras ou donas de agências de comunicação, mas atuando como agências 360° (a exemplo da Ogilvy Brasil). Esse movimento poderá se aprofundar na próxima década, pois as agências de publicidade poderão ter seu mercado fortemente afetado tanto pela redução da verba publicitária de seus clientes quanto pelos novos modelos de negócio trazidos pelas novas mídias. Cedentes por receitas, as agências de publicidade competem pelos fees do mercado de comunicação, aproveitando da comoditização de parcela dos serviços deste mercado e dos novos serviços em novas mídias. Quando atuam como agências 360°, as agências de publicidade possuem vantagens competitivas sobre as de comunicação, pois são mais poderosas e competentes para vender suas imagens aos clientes. Além disso, a publicidade traz resultado de curto prazo e agrada os executivos contratantes, normalmente vaidosos e curto-prazistas.

Uma condição para que esta característica do cenário ocorra é a baixa probabilidade de se criar auto-regulamentações no setor de agências de comunicação que limitem o trabalho de outras empresas.

Exigências crescentes dos reguladores sobre o mercado de comunicação

Pressões de reguladores dos mais diversos mercados da economia brasileira, nos quais os clientes das agências de comunicação atuam, afetarão cada vez mais o trabalho das agências. Como no setor bancário, com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Bacen – FED e SEC nos EUA –, e no setor farmacêutico, com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) – FDA nos EUA –, os agentes reguladores fiscalizarão de perto a comunicação das organizações privadas e públicas. Maiores demandas por transparência, ética e governança provindas da sociedade serão ouvidas e assumidas pelos órgãos reguladores de Estado e civis. A equipe das agências de comunicação precisarão se adequar e especializar a um maior número de mercados regulados com suas particularidades regulatórias.

Além disso, com o aumento significativo da participação de governos no mercado, todo o setor poderá ser indiretamente regulado. Ao licitar as agências de comunicação, os governos favorecerão empresas sadias, bem administradas e com maior estrutura.

Mídias tradicionais estão em crise, novas mídias se expandem e indivíduos e empresas desintermedeiam os serviços do setor

Com as novas mídias eletrônicas, instantâneas, grátis ao usuário e mais baratas de produzir, as mídias tradicionais – em especial as impressas – se focarão em mercados de nicho e nos formadores de opinião, perdendo relevância e a hegemonia do mercado. O processo se dará de forma similar ao que ocorreu no final da era do rádio, a partir do surgimento da televisão. Os rádios não sucumbiram e, sim, se readaptaram à nova realidade. Jornais impressos ou se tornam online ou se focam em opinião e análise. As revistas se focam em entretenimento e conhecimento. As notícias, em si, acabam nesses veículos. Neste cenário, as margens do setor de mídia como um todo tendem a ser diminuídas.

A veiculação de notícias e de publicidade se dará fortemente nos meios digitais – imediatos, customizáveis e gratuitos ao leitor. Para tanto, as redações serão diminutas e a produção das notícias se terceirizará para suas fontes – as empresas, agências de comunicação e comunidades. Estudos mostram como o consumo de mídia em 2009 já está mais disperso e que a tendência é que os canais eletrônicos ganhem cada vez mais espaço. No Brasil a geração Y gasta mais tempo na internet do que na TV. As novas mídias possibilitarão que os indivíduos produzam notícias e troquem informações entre si de forma a desintermediar parte do papel dos veículos de mídia tradicionais. No entanto, empresas que nascerão no mercado de novas mídias concentrarão boa parte de seus canais mais populares. Além disso, esse processo de transformação no Brasil será mais lento do que nos EUA, dado o menor acesso à internet e o impacto mais lento da crise econômica sobre os veículos de mídia nacionais.

Mídias tradicionais perdem relevância. Novas mídias impulsionam forte desintermediação dos meios de comunicação.

Estratégias recomendadas para as agências de comunicação no *More for Less*

O sucesso das agências de comunicação neste cenário será fortemente dependente das seguintes capacidades e competências (fatores chave de sucesso):

1. **Focar em redução de custos.**
2. **Investir em serviços de maior valor agregado.**
3. **Reter clientes. Ter forte relação e conhecimento dos clientes ativos.**
4. **Focar em novas mídias.**
5. **Adquirir mais clientes, ter capacidade de comprar agências menores e expandir base de clientes.**
6. **Ter domínio e conhecimento sobre os novos modelos de negócio da Web e a Tecnologia da Informação.**

CENÁRIO: VOX PROSPER

O cenário *Vox Prosper* é marcado pelo forte crescimento econômico – com ampla recuperação após a crise financeira global – democracia plena, liberdade de imprensa e desenvolvimento social. É o cenário que se forma pela polarização das empresas de mídia e da sociedade. A mídia fica fortalecida pelo respeito às regras de mercado, pela expansão da economia e pelo resgate de seu papel social. A sociedade e suas comunidades – enriquecidas, conectadas e informadas – participarão ativamente da vida pública, fazendo valer seus direitos e demandas por ética e transparência. Os indivíduos produzirão seu próprio conteúdo e pautarão o jornalismo. As empresas, ao tentar atingir seus consumidores, investirão pesadamente em mídia e relações públicas. As agências de comunicação estarão mais próximas de seus clientes, assumido papel central na sua estratégia de comunicação. Com economia e mídias em expansão, as agências terão espaço para crescer e competir em função da qualidade de seus serviços. Haverá espaço para todos e a consolidação se dará de forma mais branda. Neste cenário, as agências de publicidade estarão ocupadas com o crescimento de seu próprio setor e os reguladores atuarão mais fortemente apenas em alguns nichos de mercado. É um mercado, sobretudo, otimista para o setor de comunicação corporativa.

Setor em forte expansão: impulsionado pelo crescimento econômico, liberdade de expressão e novas mídias

No *Vox Prosper* o mercado de comunicação corporativa estará em forte expansão, com aumento da penetração em clientes antigos, de novos clientes e de novos segmentos de atuação (como comunicação nas novas mídias). Com a crise econômica superada, o tamanho do mercado volta a crescer de forma equivalente ao que crescia na década anterior a crise, cerca de 20% ao ano. Em 2020, o mercado de comunicação poderá atingir a marca histórica de R\$ 7 bilhões. Assim como no *More for Less*, parte expressiva da expansão se deverá a entrada de governos como importantes clientes do setor. As contas públicas poderão representar cerca de 40% do mercado, mas seu crescimento terá chegado próximo ao seu limite.

*Crescimento de 20%
ao ano. Mercado
atinge R\$ 7 bilhões
em 2020.*

Num cenário dominado pela opinião pública e pela mídia – esta última pulverizada e segmentada –, as imagens das empresas e dos governos ficarão mais expostas. As muitas cobranças da sociedade por ética, transparência e governança não conseguem ser respondidas apenas com publicidade paga. Portanto, os serviços das agências de comunicação passarão a ter maior importância estratégica para seus clientes. Estes estarão dispostos a investir em comunicação e ter agências como parceiras estratégicas de seu negócio. A cultura da comunicação corporativa estará mais e mais presente nas grandes empresas e nos governos. A

penetração da comunicação corporativa nos mercados de empresas médias e pequenas também avançará substancialmente.

Setor de agências muito diversificado e pouco concentrado

Este cenário de expansão, margens mais generosas e valorização dos serviços das agências de comunicação permitirá a existência e o crescimento de muitos perfis de agências, de generalista a especialistas, grandes e pequenas. Por um lado, os clientes demandarão o melhor atendimento em cada nicho de comunicação e as agências especializadas por serviços e tipos de clientes – menores e mais criativas – poderão ter vantagens competitivas importantes. Do outro lado, agências maiores e mais generalistas terão grandes contas de clientes e se tornarão parceiras estratégicas de toda sua comunicação corporativa. Há uma tendência, no entanto, para que no *Vox Prosper* haja um menor grau de diversificação de serviços dentro das agências. Afinal, o crescimento do mercado se dará em boa parte através de serviços básicos e pouco diferenciados.

Diversificação e pouca concentração se devem a forte expansão do setor.

O setor de agências de comunicação, com 1.200 agências em 2009, sofrerá menor concentração neste cenário. Muitas agências fecharão, pois não têm sucessor ou são desorganizadas, e outras serão compradas por agências maiores na próxima década. Porém, o crescimento do mercado fará com que novas agências surjam e que pequenas agências cresçam, compensando a consolidação natural do mercado e mantendo o setor pouco concentrado.

Maior internacionalização do setor

Um mercado com margens atrativas e alto crescimento deverá chamar a atenção de agências de comunicação internacionais. Além disso, com uma economia pungente, empresas multinacionais brasileiras quererão agências que as ajudem a valorizar suas imagens no exterior. Essas agências aumentarão sua participação em agências nacionais e adquirirão agências médias do mercado brasileiro. Também poderão atuar no mercado nacional via parcerias. Com novas tecnologias, as redes de parceria ficam mais eficazes e mesmo as empresas pequenas conseguem atuar nacional e internacionalmente.

Margens altas e crescimento atraem agências estrangeiras.

A auto-regulamentação competente do setor de agências de comunicação é chave neste cenário

Com a sociedade mais fortalecida e exigente, as agências de comunicação e o setor de mídia precisarão de auto-regulamentação, sob o risco de os agentes reguladores voltarem a atuar com mais força no mercado. Neste cenário, cria-se uma boa oportunidade para que associações de classe como ABRACOM e ABERJE estabeleçam regras setoriais e articulem as agências visando garantir qualidade dos serviços, proteção do mercado, garantia de preços justos, regras para atuação de freelancers e contra o dumping. A auto-regulamentação também será feita pelos

Auto-regulamentação é oportunidade essencial neste cenário.

próprios clientes das agências, como no caso dos governos que precisam licitar publicamente os serviços de comunicação. No governo Lula, a Secretaria de Comunicação Social (Secom) passou a fazer licitações unicamente para serviços de comunicação corporativa. O Governo precisa de qualidade de serviço e contribui para a qualificação dos profissionais e agências do setor.

Setor de mídia com novas oportunidades, mas mais do que nunca sendo desintermediado pelos indivíduos e empresas

Neste cenário, negócios de mídias tradicionais têm maior chance de crescer e se readaptar.

A forte transformação do setor de mídia é uma característica comum a todos os cenários e ocorrerá de forma semelhante. Entretanto, em *Vox Prosper*, além da migração natural das mídias tradicionais às digitais, as novas mídias terão espaço maior para se expandir. O mercado cresce e há maior democracia na imprensa, possibilitando que novos modelos e empresas de mídia surjam e se estabeleçam rapidamente. Um exemplo deste tipo de cenário é a abundância de opções – de mídias sociais a jornais gratuitos – que se vê hoje na internet. Essa abundância será incentivada pelo crescimento do mercado e pela necessidade das empresas atingirem perfis específicos de consumidores. Os meios eletrônicos permitem maior foco e controle daquilo que se está noticiando. O próprio conteúdo de sites noticiosos poderá estar customizado a cada leitor. Neste cenário, as margens do setor de mídia tendem a se recuperar no período após a crise.

As novas tecnologias e a web, no entanto, possibilitarão que os próprios indivíduos produzam notícias e troquem informações entre si de forma a desintermediar o papel das empresas de mídia. Esse processo ficará tão mais forte quanto mais fraca for a credibilidade das empresas de mídia. O papel do jornalismo estará principalmente voltado para assegurar a veracidade das informações e para dar credibilidade aos discursos organizados. A credibilidade será chave para toda a indústria, que será auto-regulada pelos próprios leitores e internautas.

Em *Vox Populi* as agências de comunicação terão papel importante para ajudar seus clientes a desenvolver seus próprios conteúdos e a monitorar um ambiente midiático extremamente pulverizado. Segundo o Edelman Trust Barometer de 2009, 35% dos formadores de opinião consideram as ferramentas de busca na internet como uma das fontes com maior credibilidade para acessar informações sobre uma empresa. 29% consideram o mesmo a respeito da Wikipédia, 24% dos portais corporativos, 20% blogs corporativos e 16% as redes sociais. Esses dados de 2009, projetados onze anos à frente, sugerem que no cenário *Vox Populi* empresas e indivíduos utilizar-se-ão fortemente dos meios digitais e da alta conectividade para se comunicar sem o intermédio do jornalismo e das empresas mídias.

Estratégias recomendadas para as agências de comunicação no *Vox Prosper*

O sucesso das agências de comunicação neste cenário será fortemente dependente das seguintes capacidades e competências (fatores chave de sucesso):

1. **Ter clareza estratégica.**
2. **Conhecer os clientes e suas aspirações e atendê-los de forma inovadora e diferenciada.**
3. **Ter domínio sobre os novos modelos de negócio da Web e a Tecnologia da Informação.**
4. **Reter talentos e capacitar funcionários.**
5. **Ter bom suporte financeiro para poder crescer.**
6. **Realizar e manter alianças nacionais e internacionais.**

CENÁRIO: TWILIGHT IN THE DESERT

Neste cenário teremos a sociedade e os órgãos regulatórios atuando fortemente no mercado. É um cenário desconhecido e de forte escassez para as agências de comunicação. A crise econômica se aprofunda e a verba para comunicação corporativa se reduz de forma drástica. O setor ficará dependente da contração dos governos e sofrerá forte consolidação com algumas grandes agências concentrando boa parte de seu faturamento deste mercado. As agências médias terão grande dificuldade de sobreviver. O setor ainda sofrerá concorrência das agências de publicidade que também estarão vivendo em um ambiente mais inóspito. O setor de mídia sofrerá grande impacto financeiro e terá nos reguladores, populistas e intervencionistas, um grande inimigo. A liberdade de imprensa poderá ser colocada à prova e a comunicação corporativa ficará mais regulada em todos os mercados. As agências precisarão focar em redução de custo e simplificação. Neste cenário, o mercado de comunicação enfrentará um cenário de profunda crise.

Setor em crise, com baixo crescimento e margens corroídas

Em *Twilight in the Desert* o mercado de comunicação corporativa estará em crise, terá alta competitividade e margens corroídas. Por conta do agravamento da crise econômica mundial e de seu impacto de longo prazo no Brasil e no mundo, os clientes do setor estarão mais focados em redução de custos e buscando rentabilidade de curto prazo. A verba das empresas ficará reduzida para investimentos em mídia. Além disso, os clientes poderão diminuir a sua exposição nos veículos de mídia com receio de serem penalizados pela sociedade e por governos mais populistas. Para sobreviver no mercado, algumas agências reduzirão o valor dos fees cobrados, levando também a reduzir a qualidade dos serviços prestados. Volta-se a serviços básicos com margens baixas e a cultura a comunicação corporativa entrará em forte crise.

Cenário de crise do setor: diminuição do mercado e forte concorrência.

Crescimento negativo de 1% ao ano. Mercado atinge R\$ 2 bilhões em 2020.

O segmento de clientes privados deverá ter um crescimento negativo médio de 1% no período até 2020. No entanto, com o forte crescimento dos governos no setor, acima de 20% ao ano, o mercado poderá atingir a marca dos R\$ 2 bilhões em onze anos. Os governos poderão representar até 60% do mercado de comunicação.

Volta ao básico e a “juniorização” do setor

Em *Twilight in the Desert* os serviços das agências serão contratados pelo departamento de compras dos clientes e serão tidos como custo. Assim, de uma maneira ainda mais forte do que em *More for Less*, haverá uma alta comoditização dos serviços do setor. A cultura da comunicação corporativa que se expandiu no

Serviços das agências são tidos como custo por clientes.

Brasil a partir da redemocratização, será, neste cenário, esquecida. Soma-se a isso, o fato de haver uma grande oferta de profissionais de comunicação e jornalistas que não conseguem mais emprego em redações cada vez menores. As agências de comunicação, a começar pelas maiores, precisarão trocar suas equipes mais seniores por profissionais mais baratos. Será uma forma de continuar a ter algum lucro em um mercado com forte competição em preço.

As novas mídias e a crise econômica podem incentivar a uma “juniorização” das agências em prol de redução de custos e valores de serviços. Isso faz com que profissionais qualificados saiam do mercado

Forte consolidação do setor opondo grandes agências a pequenos players de nicho e freelancers

Grandes agências concentram maiores contas. Pequenos players e freelancers focam-se em mercados de nicho.

Com grande queda de margens e comoditização dos serviços de comunicação, as agências precisarão investir em redução de custos para sobreviver. Agências grandes tendem a adquirir as principais contas do mercado, já que terão maior capacidade de negociar os *fees* de seus serviços. As contas de governos, único segmento de mercado que crescerá neste cenário, também deverão se concentrar entre as maiores e mais bem estruturadas agências. Desta forma, um grupo de grandes agências mais enxutas e com profissionais de mais baixa senioridade deverá sobreviver e reter boa parte das verbas do setor.

Agências pequenas poderão se focar em nichos, escapando da forte concorrência das maiores. Porém a grande maior parte desaparecerá. Muitas fecharão. Em um mercado em crise o problema de sucessão ficará ainda mais agudo, e agências formadas a partir do networking de um profissional sênior terão muita dificuldade em desenvolver novos líderes de negócio. Além disso, muitas pequenas agências podem ser compradas ou ver sua carteira de clientes adquirida por agências maiores. As que sobrevivem, assim, devem estar focadas em nichos de cliente, serviço ou região. As agências médias terão a maior dificuldade de sobrevivência, pois são grandes demais para se focarem em um nicho e pequenas demais para ganhar em escala e competir pelas maiores contas.

Em um mercado repleto de profissionais dispensados – muitos com boa formação e senioridade – tanto das empresas de mídia quanto das agências de comunicação, poder-se-á ver um aumento do número de micro agências abertas por autônomos e do de contas tocadas por freelancers. As tecnologias que trazem maior conectividade e velocidade poderão facilitar a atuação desses profissionais. Em tempos de crise é natural que empresas competitivas de nicho também sejam beneficiadas. Com novas tecnologias, as redes de parcerias ficam mais eficazes e mesmo empresas pequenas podem ofertar cobertura nacional e internacional.

Governos são clientes preponderantes e incentivam a internacionalização do setor

Nos EUA governos são 55% do mercado do setor. Há cerca de 5.600 potenciais contas de governo no Brasil.

Governos mais populistas e ligados a própria imagem poderão se utilizar fortemente dos serviços de publicidade e de comunicação. Isso representará novas contas e fatura para aquelas agências que conseguirem conquistar esse tipo de cliente. O mercado de governos tem muito potencial. Há cerca de 5.600 governos no Brasil (entre prefeituras, estados, ministérios e governo federal). Destes, cerca de 100 são muito relevantes. A conta de um governo como o de Pernambuco, por exemplo, pode ser maior do que a conta da GM no Brasil para uma agência de comunicação. Nos EUA, por exemplo, as contas de governos representam cerca de 55% do mercado de clientes do setor. A grande dúvida que fica é se a tendência a licitar diretamente os serviços de comunicação prosseguirá ou se as agências de publicidade poderão centralizar tais serviços sob suas licitações.

Além disso, governos populistas em países como o Brasil – cuja economia é globalizada – precisam manter uma boa imagem no exterior. Esses governos poderão contratar agências de comunicação internacional para se defender e propagar imagem positiva em países de grande relevância política e econômica ao Brasil e seus estados. Esse fato aumentará o nível de internacionalização do setor.

Setor de mídia em grave crise financeira; tendo sua voz censurada por reguladores e desintermediada pela sociedade

Crise do jornalismo, censura e crise financeira de anunciantes prejudicam fortemente todas as empresas de mídia.

O espaço das empresas mídias na economia terá diminuído bruscamente, com as empresas de mídia muito enfraquecidas. Primeiramente, a crise do jornalismo leva a inteligência jornalística das redações para suas fontes – agências de comunicação, comunidades e empresas. Não obstante, com leis mais fortes e aplicadas severamente, a imprensa é impendida de atuar de forma livre e, por consequência, perde credibilidade. Finalmente, a forte crise econômica afeta a verba para publicidade dos principais anunciantes das empresas de mídias. Além disso, as novas mídias – eletrônicas, instantâneas, grátis ao usuário – são mais baratas de produzir e não provocam uma revolução no setor, diminuindo o número total de empresas. Com governos populistas e centralizadores, mesmo a internet e as novas mídias serão censuradas e terão seu conteúdo pautado pelos interesses desses reguladores.

A produção de conteúdo por indivíduos e empresas também afeta este setor. As agências de comunicação deverão ajudar seus clientes a desenvolver seus próprios conteúdos e a monitorar um ambiente midiático totalmente pulverizado.

Agências de publicidade atuam fortemente no mercado de comunicação corporativa

Crise afeta verba de publicidade e diversificação para mercado de comunicação se torna atrativo.

Em *Twilight in the Desert* as agências de publicidade terão sido seriamente afetadas pela crise financeira que abalou a verba publicitária de seus principais clientes. O setor de comunicação poderá se tornar interessante, pois para serviços simples o custo benefício poderá se tornar atraente. Assim, as agências de publicidade poderão entrar no setor de comunicação corporativa de duas formas: (a) atuando como agências de comunicação, ou (b) atuando como agências 360º (“one-stop shop”). Este cenário é possível devido à falta de auto-regulamentação do setor. Atualmente, as agências de publicidade já atuam no mercado de comunicação de forma mais restrita. Com as novas mídias, as agências vão procurar novas formas de atuar no segmento. Uma das possibilidades é a aquisição de agências de comunicação, para formar novas agências e fortalecer a atuação em Web 2.0 e outras mídias; quando atuam como agências 360º, as agências de publicidade ganham uma vantagem competitiva sobre as de comunicação, pois muitas vezes fazem parte de conglomerados importantes.

Estratégias recomendadas para as agências de comunicação no *Twilight in the Desert*

O sucesso das agências de comunicação neste cenário será fortemente dependente das seguintes capacidades e competências (fatores chave de sucesso):

1. Focar no básico. Simplificar.
2. Priorizar a redução de custos.
3. Fazer aliança com as comunidades.
4. Reter clientes. Ter forte relação e conhecimento dos clientes ativos.
5. Investir na capacidade de execução.
6. Operar em mercados de nicho (para as menores agências)
7. Obedecer ao regulador. Não chamar atenção.

QUADRO RESUMO DOS CENÁRIOS

Principais Características	<i>More for Less</i>	<i>Vox Prosper</i>	<i>Twilight in the Desert</i>
Palavras-chave	Competição, margem baixa, baixo crescimento, consolidação, nova mídia, especialização, diversificação, pressão de reguladores.	Expansão da economia, diversidade, auto-regulamentação, desintermediação, baixa competição, nova mídia.	Crise, censura, de volta ao básico, corrosão de margem, consolidação, agências de publicidade, “juniorização”, influência de governos.
Condições para o Cenário	<ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica sem populismo • Recuperação econômica com populismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperação da economia • Desenvolvimento sócio-político • Liberdade de imprensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Agravamento da crise econômica • Piora do cenário sócio-político: populismo e estadismo
1. Tamanho do mercado de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de R\$ 3 bilhões (crescimento médio de 10% a.a.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de R\$ 7 bilhões (crescimento médio de 20% a.a.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de R\$ 2 bilhões (crescimento médio de 5% a.a.).
2. Governos x Organizações Privadas	<ul style="list-style-type: none"> • Governos = 50% • Org. Privadas = 50% 	<ul style="list-style-type: none"> • Governos = 30% • Org. Privadas = 70% 	<ul style="list-style-type: none"> • Governos = 60% • Org. Privadas = 40%
3. Consolidação do setor	<ul style="list-style-type: none"> • Alta 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta
4. Grau de competição no setor	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competição em preços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa competição em preços. Competição por qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competição com alta corrosão das margens.
5. Internacionalização das agências	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediana, puxada por oportunidades de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediana, puxada por governos.
6. Principais Serviços das Agências	Foco em diversificação e tentativa de atingir produtos de maior valor agregado.	Especialização, foco, competição por qualidade.	Relações públicas, marketing viral e conteúdo para clientes.
7. Grau de Regulação do Setor	Crescente. Reguladores dos mercados cada vez mais preocupados com a comunicação das empresas.	Baixo. Oportunidade para auto-regulamentação.	Muito forte. Reguladores do Estado e outras entidades com muita força em todos os veículos de comunicação.

RECONHECIMENTO E AGRADECIMENTO

Este trabalho só foi possível pela generosa contribuição de muitas pessoas, com seu entendimento do mercado e suas visões de futuro. Mas que se ressalte que o fato de essas pessoas terem expressado suas visões e suas crenças não significa que elas tenham qualquer responsabilidade pelo que está aqui escrito. As visões e crenças de cada um, bem como aquelas de outros colaboradores, serviram para influenciar a equipe do projeto, que é a última responsável pelos seus resultados.

A SCIERE CA ouviu – por meio de formulários, entrevistas e reuniões – as opiniões das seguintes pessoas:

Carlos Eduardo Lins da Silva Folha de S. Paulo

Carlos Henrique Carvalho ABRACOM

Ciro Dias Reis Imagem Corporativa

Eduardo Ribeiro Jornalistas & CIA

Manoel Carlos Chaparro Universidade de São Paulo

Renato Gasparetto Jr. Gerdau

A equipe da SCIERE

Edson Fregni (*Diretor do Projeto*)
Gustavo Ribeiro (*Gerente do Projeto*)
Barbara Bonetti (*Administrativo*)

A equipe da S2

José Luiz Schiavoni (*Diretor do Projeto*)
Karla Otranto (*Administrativo*)