

## **EXPANSÃO DE NEGÓCIOS PARA DIGITAL OPERATION NO MERCADO PUBLICITÁRIO DIGITAL**

Jonatas Lopes De Oliveira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Lilian Aparecida Pasquini Miguel - Universidade Presbiteriana Mackenzie

### **Resumo**

Este artigo trata do aproveitamento de uma oportunidade para a Digital Operation – empresa que presta serviços de monitoramento inteligente e compra de mídia a agências e anunciantes do mercado publicitário digital – de expandir seus negócios no mercado em que se encontra. Isto se dá por meio da criação de um departamento capaz de oferecer o serviço de consultoria e assessoria visando, além de gerar a expansão de negócios, criar valor para os clientes na elaboração ou desenvolvimento de seus departamentos de mídia. Para construção desta proposta, este artigo descreve os serviços da Digital Operation e o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida, o mercado, os concorrentes e as questões legais que envolvem a empresa. Em seguida é apresentada a pesquisa qualitativa aplicada com funcionários de departamentos de mídia de agências e anunciantes e a elaboração das análises e matrizes para diagnóstico da oportunidade. Posteriormente é exposto o processo de elaboração da proposta de aproveitamento, bem como o plano de ações para sua aplicação. Por fim, a evolução do processo de implementação da proposta e os indicadores de avaliação dos resultados são relatados.

**Palavras-chave:** AdServer, Trading Desk, Consultoria, Expansão de Negócios, Digital Operation

### **Abstract**

This paper is about taking advantage of an opportunity for Digital Operation – a company that provides intelligent monitoring and media buying services to agencies and advertisers in the digital advertising market – to expand its business in the market in which it finds itself. This is done through the creation of a department capable of offering consulting and advisory services aiming, in addition to generating business expansion, to create value for clients in the design or development of their media departments. For the construction of this proposal, this article describes the services of Digital Operation and the business environment in which the company operates, the market, competitors and legal issues involving the company. Then, applied qualitative research with employees of media departments of agencies and advertisers and the elaboration of analyzes and matrices to diagnose the opportunity is presented. Subsequently, the process of elaboration of the utilization proposal is exposed, as well as the action plan for its application. Finally, the evolution of the proposal's implementation process and the results evaluation indicators are reported.

**Keywords:** AdServer, Trading Desk, Consulting, Business Expansion, Digital Operation

# EXPANSÃO DE NEGÓCIOS PARA DIGITAL OPERATION NO MERCADO PUBLICITÁRIO DIGITAL

## Introdução

No mercado publicitário digital existem tecnologias que auxiliam no monitoramento e gerenciamento das campanhas publicitárias no ambiente digital. Dentre estas ferramentas estão os *AdServers* e as DSP's. Estas auxiliam na compra de espaços publicitários por meio de leilões em tempo real e são operadas por *Trading Desks* (DSP é uma tecnologia enquanto a *Trading Desk* é uma empresa). Os *AdServers* são plataformas que contabilizam os resultados das campanhas e permitem a captação e organização de dados de audiência. Uma visão mais detalhada de cada ferramenta pode ser encontrada no e-book disponibilizado pela IAB (Interactive Advertising Bureau Brasil, 2015).

É neste contexto que a Digital Operation, empresa objeto de estudo deste artigo, está inserida. A Digital Operation é uma empresa de operação de *AdServer* e uma *Trading Desk* que atende a dois tipos de clientes: agências e anunciantes.

A perda de dois clientes responsáveis por quase um terço do faturamento da empresa, no início de 2020, evidenciou a necessidade de diversificar as fontes de receita. Ao olhar para o ambiente de negócios e para estrutura da Digital Operation foi observada a oportunidade de diversificação de receitas por meio da expansão de negócios.

A compreensão do ambiente de negócios no qual a Digital Operation está inserida foi fundamental para entendimento da oportunidade. O cenário, como será apresentado, se mostrou favorável para a expansão de mercado.

Este artigo, desta forma, está estruturado em quatro partes: na primeira, é estabelecido o entendimento do cenário da oportunidade identificada, apresentando os serviços a situação da Digital Operation em 2020, os principais concorrentes e o mercado no qual a empresa está inserida, tanto os aspectos econômicos como político-legais.

A segunda apresenta o diagnóstico da oportunidade e seus objetivos. Esse foi estruturado por meio das análises PESTEL e SWOT que, por sua vez, foram baseadas nas características da empresa, do mercado e na pesquisa qualitativa realizada com funcionários de agências e anunciantes.

A terceira parte apresenta a intervenção proposta com seus objetivos esperados. A quarta parte apresenta os resultados obtidos. Encerra-se o trabalho com as considerações finais e as contribuições tecnológica-sociais.

## 1. Contexto investigado

A Digital Operation teve início em 2013 prestando serviços de criação de peças publicitárias para o ambiente digital. No início de 2016, começou a operar *AdServers* e firmou parceria com o principal fornecedor do mercado: o *Campaign Manager* (que pertence à *Google*). A Digital Operation criou um modelo de operação mais ágil e completamente adaptável, fazendo a empresa conquistar novos clientes. Em sua história, grandes anunciantes fizeram parte de sua clientela. Anunciantes como os bancos Itaú e Bradesco, a empresa alimentícia BRF e a empresa farmacêutica Sanofi. Em meados de 2019, a Digital Operation foi adquirida pelo Digital Group, que investiu em um novo setor de compra de mídia, iniciado no fim do mesmo ano.

Por meio dos serviços mencionados, a missão da empresa é consolidar negócios em uma visão unificada para extrair, entender e estruturar todas as etapas presentes nas mais diversas

ações na internet, oferecendo uma operação inteligente, atuante, analítica e tecnológica aos clientes, visando estruturar a melhor gestão de ações no meio digital.

No ano de 2020, a Digital Operation possuía poucos clientes com alto aporte financeiro. A empresa atendia cinco das agências ranqueadas entre as 20 com mais investimento em 2019, além de atender indiretamente a mais quatro por meio de contratos com os clientes destas agências.

A Digital Operation oferece três tipos de serviços: a Operação de *AdServer*, a Compra de Mídia Programática e o *Business Intelligence*.

O primeiro serviço, **operação de AdServers**, é um dos mais antigos da empresa e seu *core business*. O *AdServer* é um servidor de anúncios. Esta ferramenta surgiu no início da publicidade digital para verificar e unificar os dados de entrega das campanhas. A verificação e unificação dos dados são feitas pela hospedagem da peça ou pela checagem da entrega da peça hospedada no servidor do *publisher* (sites), como Globo.com, UOL, dentre outros.

Os anunciantes ou as agências de publicidade negociavam as veiculações diretamente com os *publishers* (sites). A compra era feita por milhares de impressões, o CPM – Custo por Mil (modelo de negociação 1 - Figura 1). As impressões não vendidas no inventário dos *publishers* eram disponibilizadas para *AdNetworks*, redes de anúncios que agregam impressões inutilizadas de vários sites. As *AdNetworks* disponibilizam essas impressões com desconto (modelo de negociação 2 –Figura 1).

A principal vantagem em utilizar o *AdServer*, portanto, é o auxílio que ele provê para “gerenciar todo o escopo de seus esforços de marketing digital em um único local: desde o planejamento de mídia, o tráfego e a segmentação de anúncios até a veiculação, otimização, verificação e geração de relatórios” (Ashak, 2017, p. N/D).

A operação de *AdServers* é um serviço que é subdividido em três etapas. Na primeira, a Digital Operation faz a criação da campanha. Nesta etapa, os criativos (nome dado aos arquivos animados com códigos em linguagem de programação *html5* ou arquivos estáticos) são inseridos no *Campaign Manager 360* (*AdServer* do *Google*). Estas peças são transformadas em *tags* e/ou *trackings*, que são linhas de códigos pelos quais são feitas as contabilizações da entrega da campanha, e enviadas aos *publishers*. Por meio destes códigos é possível contabilizar diversas métricas, como, por exemplo, quantas vezes um anúncio apareceu para o usuário, quantos cliques o anúncio teve ou por quanto tempo o usuário visualizou um anúncio de vídeo, dentre outras.

Além de contabilizar a entrega das campanhas, há a possibilidade de criação de *floodlights* e de listas de audiência. *Floodlights* são códigos de programação que são implementados no site do anunciante para o qual a campanha direciona. As *floodlights*, por meio do *cookie id*, medem o que o usuário fez na página do anunciante após clicar no anúncio – se o usuário preencheu um formulário ou não, se ele inseriu um produto em seu carrinho, mas não comprou etc. Após medir essas informações as *floodlights* inserem esses *cookie id's* em listas de audiência, possibilitando ao anunciante impactar somente o público de uma lista específica, caso este seja de seu interesse e objetivo de sua campanha.

A segunda etapa é o acompanhamento da campanha. Nela, é efetuada a monitoria dos dados e os agentes envolvidos na campanha (anunciante, agência e *publishers*) são constantemente sinalizados dos resultados das campanhas em tempo real, por meio de relatórios feitos periodicamente. A terceira e última etapa é o relatório de pós-venda, em que são oferecidos relatórios com os resultados das campanhas.

A principal força da Digital Operation no mercado é a capacidade de adaptar todos os processos para entregar a campanha com quantidade mínima de erros e com maior agilidade, além do atendimento humanizado e personalizado. Cada cliente conta com um único atendimento que efetua todos os serviços descritos anteriormente, otimizando tarefas na criação da campanha e tendo um protocolo flexível para resolução de problemas.

Desde 2017, a empresa também atua no serviço de **compra de mídia programática**. O setor, contudo, era pequeno, tendo pouca relevância no faturamento da empresa, apesar de resultar em seu maior lucro líquido. Desde dezembro de 2019, o setor foi ampliado para captar clientes e aumentar o lucro líquido da empresa.

A mídia programática é um modelo de compra e venda de anúncios publicitários no meio digital. Este modelo funciona, basicamente, a partir de leilões em tempo real, em que agências ou anunciantes disputam pelo melhor preço para um público-alvo específico. O anunciante que tiver o maior lance terá seu anúncio exibido ao usuário.

O anunciante efetua seus lances por meio de plataformas que apresentam o perfil de usuários. Estas plataformas concentram o lado da demanda das negociações, por isso são chamadas de *Demand Side Platform (DSP)*. Os grupos de usuários exibidos nas *DSP's* são classificados por diversos critérios, tanto demográficos como de interesse. Estes critérios são deduzidos com base no comportamento do usuário na rede. Os agrupamentos de usuários são efetuados por meio das *Data Management Platforms (DMP's)*.

Os espaços publicitários dos *publishers* são vendidos pelas *Supplies Side Platforms (SSP's)* que concentram o lado da oferta do modelo programático. Com isso, os anunciantes compram os espaços de mídia programaticamente, ou seja, sem a necessidade de negociar os espaços publicitários com cada *publisher* e podendo comprar a impressão diretamente para o usuário, não importando mais o site onde ele estiver. As empresas responsáveis por operar as *DSP's* são *Trading Desks*.

Ainda que tenham sido criados novos agentes neste mercado, os *AdServers* ainda são utilizados para auditar os dados dessas plataformas e coletar dados de pós clique nas campanhas (Interactive Advertising Bureau - Brasil, 2020). Portanto, a Digital Operation atua no mercado como uma *Trading Desk*, efetuando as compras de mídia, analisando os resultados e otimizando a entrega da campanha, fazendo-a atingir seus objetivos com o custo mais eficiente.

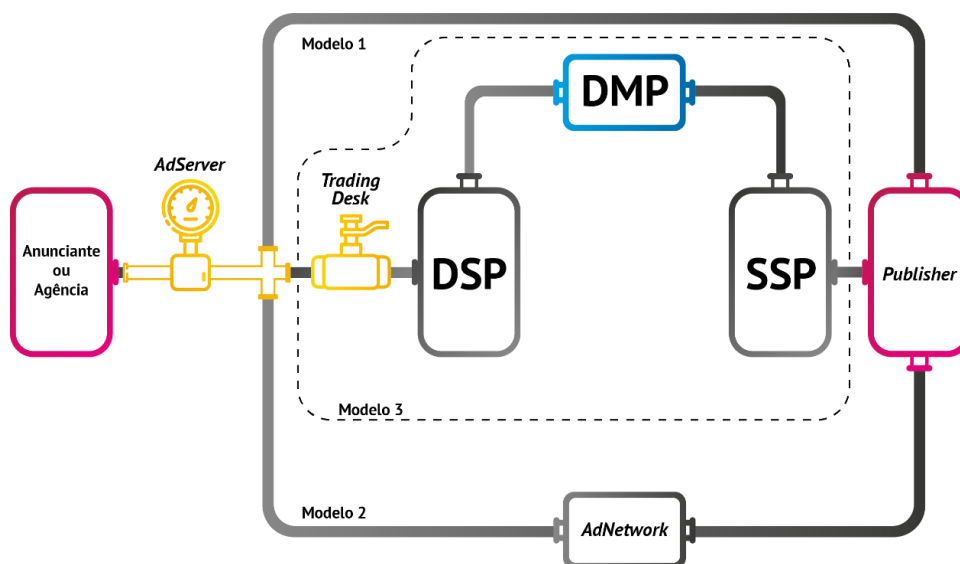


Figura 1 – Diagrama mais recente do funcionamento do mercado

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise dos dados da entrega de mídia programática possibilitou à Digital Operation criar uma estrutura somente de análise de dados, o **Business Intelligence (BI)**, o terceiro serviço oferecido pela empresa.

O **BI** faz análises de campanhas nas suas diversas ferramentas, avaliando metas e fornecendo *insights* para otimização da campanha. Este serviço foi criado por meio da detecção de uma oportunidade. Esta oportunidade é a necessidade de terceirização deste serviço nos clientes da Digital Operation (tanto anunciantes como, especialmente, agências publicitárias).

O **modelo de venda** foi estruturado com base no método de negociação do mercado publicitário e é realizado, exclusivamente, por meio de sua equipe comercial, que até meados de 2020, contava somente com dois profissionais.

Para os serviços de operação de *AdServer* e de compra de mídia programática, há dois modelos de venda. No primeiro modelo, tanto o anunciante quanto a agência, possuem licenças próprias das ferramentas digitais, arcando com o custo de tecnologia. Neste cenário a Digital Operation realiza o serviço nas plataformas possuídas pelo cliente. As vantagens são que o cliente tem mais controle sobre quem está operando as ferramentas e pode verificar com mais autonomia a qualidade dos serviços prestados, além de possuir um contato direto com a equipe de soluções do *Google* caso haja algum problema técnico.

No segundo modelo, o cliente utiliza as licenças da Digital Operation. Além de arcar com os custos de mão de obra, o anunciante/agência custeia a tecnologia. Este modelo é útil para clientes que não possuem volume ou verba suficiente para ter licenças próprias. Além do fator financeiro, a Digital Operation também possui especialistas que auxiliam na resolução de problemas técnicos das ferramentas por manter uma comunicação constante com o *Google*, o que cria maior agilidade na resolução de problemas originados pela ferramenta e na tradução desta linguagem técnica para o cliente.

No primeiro semestre de 2020, apenas seis clientes foram responsáveis por 79,87% do faturamento, sendo três deles responsáveis por, aproximadamente, 63% do faturamento neste período. Se comparado ao mesmo período de 2019 o cenário é similar. Seis clientes foram responsáveis por 79,92% do faturamento, contudo dois dos principais clientes do primeiro semestre de 2019 (responsáveis por 27% do faturamento) não renovaram seus contratos com a Digital Operation para o ano de 2020.

#### *Os concorrentes e o mercado*

A **publicidade digital** tem o maior *share* do mercado de publicidade no mundo. (Interactive Advertising Bureau Brasil, 2020). No ano de 2019 o Brasil possuía o 4º maior número de usuários de internet no mundo, com 70,7% de penetração na população nacional, cerca de “150 milhões de brasileiros conectados” (Grupo de Mídia, 2020, p. 174).

O tempo médio diário de acesso à internet do brasileiro é de nove horas (Em movimento, 2018). Por isto é viável que um anunciante tente encontrar seu público em meios digitais. Isto pode ser visto pelo valor investido em publicidade digital no primeiro semestre de 2019, que contou com o aumento de 20,3% em relação ao mesmo período do ano anterior – R\$ 2,58 bilhões. Este valor representa aproximadamente 20,25% do total investido em publicidade no Brasil no período (Pezzotti, 2020).

Mesmo com a pandemia do Sars-CoV-2 (COVID-19), responsável por uma retração de 23% no investimento em publicidade no Brasil (Lemos, 2020), agências e anunciantes aumentaram seu investimento em publicidade digital. Em pesquisa realizada pela IAB em parceria com a Nielsen junto a agências e anunciantes, constatou-se que, no fim do terceiro trimestre de 2020, todos já tinham algum tipo de operação digital antes da pandemia do Sars-CoV-2; 46% dos anunciantes indicaram que, em 2020, os investimentos nos canais digitais tiveram maior importância do que o *offline*; 41% dos entrevistados dos anunciantes possuem operação digital com agências externas; 45% tem expectativa de aumento em investimento em publicidade digital, enquanto 32% tem expectativa de redução do investimento em mídias *offline* para o ano de 2021 e 82% responderam que a pandemia não afetou as operações em publicidade digital (IAB-Nielsen, 2021).

Os principais concorrentes da Digital Operation são a Reamp, a Deepline, a Amnet e a Predicta. A Reamp e a Deepline são empresas que têm em seu *core business* ser uma *trading desk* que oferece como serviços adicionais a operação de *AdServer*, o *Business Intelligence* e a

sobreposição de dados como DMPs. A Reamp existe há mais de 15 anos e no ano de 2020 foi comprada pela holding global Jellyfish (Rogenski, 2020) e a Deepline faz parte do *Publicis Groupe*.

A Amnet e a Predicta atuam como *trading desks*, mas só oferecem o serviço de operação de *AdServer* como serviço adicional. A Amnet faz parte de um grupo que detém controle sobre algumas agências publicitárias e a Predicta é uma das precursoras do serviço de *AdServer* no país, atuando há mais de 20 anos no mercado.

### *Caracterização da oportunidade*

Com base nos fatores apresentados na descrição da empresa, a saber, o faturamento dependente de poucos clientes; uma estrutura de prospecção problemática; queda na receita no ano de 2020 e nos dados levantados sobre o mercado, tais quais o aumento do *share* de investimento em mídia no ano de 2020 a despeito da pandemia do Sars-Cov-2 e a quantidade de agências publicitárias existentes em São Paulo, percebeu-se uma oportunidade de expansão de mercado para a Digital Operation realizada por meio da criação do serviço de consultoria ou assessoria para estabelecer ou aprimorar os departamentos responsáveis pela **compra e análise de mídia online** em agências e anunciantes visando melhorar o desempenho das campanhas digitais destes clientes e reduzir o custo na contratação de uma empresa parceira para o fornecimento ou operação destas plataformas.

### *Questões político-estratégicas*

O mercado publicitário brasileiro tem poucas leis regulatórias. Em âmbitos gerais ele é afetado por leis que envolvem outros segmentos e mercados, como o Marco Civil da Internet (Lei 12.5965/11) e a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/18). Esta ressalta, em seu artigo 1º, que os meios digitais estão incluídos nos limites da lei e inclui operadores de dados como “agentes de tratamento”. Como apresentado anteriormente, a Digital Operation não é uma empresa que armazena dados em servidores próprios, antes, utiliza ferramentas terceiras para tal fim, por isso a Digital Operation é enquadrada pela lei como operadora de dados. Por isso, a empresa precisa tornar clara, tanto em seus contratos, como de forma pública, como ela trata os dados e para quais fins para evitar as sanções legais e eventuais prejuízos monetários.

A despeito dessas leis o mercado publicitário é autorregulado. Em 1998 as associações do mercado publicitário criaram o Conselho Executivo das Normas Padrão (CENP). As Normas Padrão desenvolvidas pelo CENP estabelecem os agentes do mercado publicitário, suas funções, e como devem ser efetuadas as negociações.

Para serem associados ao CENP, anunciantes não podem comprar espaços de mídia, fazendo-os contratar parceiros especializados (sejam agências, *trading desks*, dentre outros) para efetuarem a compra de mídia. Este fato cria à Digital Operation a oportunidade de prestar este tipo de serviço para todos os anunciantes do mercado.

Em um relatório elaborado pela IAB Brasil (Ramos, Andrade, & Canevari, 2019), foram apontadas as limitações deste tipo de regulamentação, tal como sua abrangência e obsolescência (por exemplo, a ausência de novas plataformas de negociação programática). Além disso, há uma quantidade pequena de agências (menos de 7%) associadas ao CENP. Esta quantidade de agências existentes configuram clientes a serem captados, tendo em vista que os clientes da Digital Operation não precisam ser associados ao CENP.

## **2. Diagnóstico da oportunidade**

Apresentada a empresa e o ambiente no qual ela está envolvida, faz-se necessário validar a oportunidade por meio de um diagnóstico. Estabeleceu-se como ponto de partida a captação de dados do mercado sob a perspectiva do consumidor (Priem, 2007). Esta captação se deu por

meio de uma pesquisa qualitativa exploratória para entender a percepção do ambiente de negócios por parte do consumidor.

A percepção do consumidor atrelada ao objetivo financeiro de diversificação de receitas da Digital Operation possibilitou a identificação das características da empresa que contribuem para o aproveitamento da oportunidade (Kaplan & Norton, 2000). As análises da relação entre os recursos da Digital Operation frente o ambiente de negócio no qual ela está inserida foram estruturadas nas matrizes SWOT (Humphrey, 2005) e análise PESTEL.

### *Procedimentos metodológicos adotados*

Aumentar o estoque de conhecimento do consumidor auxilia na criação de valor para o cliente (Priem, 2007). Este estoque pode ser aumentado por dois tipos de dados: os primários, neste caso captados pela Digital Operation para fins específicos e os secundários, dados captados por outras empresas e que estão disponíveis quando necessário (Yasuda, 2012).

Os serviços da Digital Operation são voltados para empresas (B2B). Obstáculos, porém, foram apresentados para captação de dados primários, primeiramente, pela dificuldade de se conseguir acesso ao público empresarial e, também, pelo fato de que, se forem entrevistados somente os responsáveis pela compra, há o risco de falta de precisão para se descobrir o que é valorizado pelo cliente, tendo em vista que as decisões neste ambiente podem passar por equipes técnicas (Yasuda, 2012). Este fator é reforçado em um segmento tão especializado como o de compra de mídia e análise de resultados no ambiente digital. Portanto, pela necessidade de entendimento do ambiente de negócios, o nicho de atuação da Digital Operation, as facilidades de comunicação e tecnológicas causadas pela pandemia do Sars-Cov-2 (a saber, o *home-office* implementado pelo distanciamento social) e o objetivo de se validar a oportunidade, optou-se pela aplicação de um questionário qualitativo remoto, porquanto o método qualitativo auxilia no entendimento do perfil do cliente e apresenta uma visão holística “dos motivos que estão subjacentes aos comportamentos manifestos” (Yasuda, 2012, p. 24).

As questões foram elaboradas e divididas em cinco categorias. A **primeira categoria** identificou a área de atuação da empresa e a função e estrutura departamental do entrevistado. A **segunda categoria** identificou os métodos de escolha de um *publisher*, uma *DSP* e um parceiro de operação. A **terceira categoria** apresentou os limites, facilidades e dificuldades na relação entre empresas que compram mídia e seus clientes. A **quarta categoria** mostrou como são feitos os relatórios e como os dados captados nas campanhas on-line são utilizados. Por fim, a **quinta categoria** abriu possibilidades para que o entrevistado fornecesse informações adicionais ao conteúdo questionado que não foram contempladas nas perguntas anteriores.

Tendo em vista que o questionário aplicado neste projeto teve como objetivo captar as perspectivas de diferentes funcionários de agências e anunciantes do mercado publicitário digital, optou-se, então, pela codificação temática, conforme proposto por Flick (2009). A comparação das respostas foi realizada sem a utilização de um software especializado.

A **primeira categoria** demonstrou que empresas de diversos segmentos possuem departamentos especializados em anunciar seus produtos e serviços no ambiente digital. Dos cinco entrevistados que atuam em anunciantes, todos atuam em segmentos diferentes do mercado e os dois entrevistados que atuam em agências atendem clientes de outros segmentos.

A **segunda categoria** comprovou que os processos e critérios na escolha de quais mídias, ferramentas e parceiros serão utilizados na campanha depende de três fatores: a verba disponível, a estrutura da equipe e os objetivos da campanha. Estes três fatores foram relevantes tanto para agências e anunciantes. Não ficou evidente, contudo, se o planejamento das campanhas faz parte de um planejamento a longo prazo ou se cada campanha é planejada isoladamente das outras, mesmo quando os dados captados são utilizados em outras campanhas (como se verá na quarta categoria).

A **terceira categoria** evidenciou que na relação entre anunciantes, agências e parceiros (seja de na operação de *AdServer*, *trading desks* ou BI) os papéis de cada agente estão estabelecidos. Os anunciantes elaboram a estratégia e controlam a verba, as agências efetuam o planejamento e participam na análise dos dados e os parceiros desafogam a parte operacional e a organização dos dados. Em alguns casos os parceiros podem deixar as análises prontas, mas as grandes tomadas de decisão ficam por parte das agências e anunciantes.

A **quarta categoria** contempla as perguntas relacionadas a relatoria. Os dados coletados demonstraram que os relatórios são acompanhados diariamente em campanhas cujos objetivos são de performance. Nas campanhas de performance são monitorados os desempenhos de métricas mais detalhadas, como as conversões de determinada peça, o comportamento do usuário que clicou em um anúncio e foi direcionado ao site do anunciante, a relação entre os anúncios e cadastros efetuados em uma página etc. As campanhas de performance têm uma dinâmica mais rápida do que campanhas de *awareness* (campanhas cujo objetivo é anunciar a marca ao maior número de pessoas).

A **quinta categoria** teve como objetivo captar aspectos relacionados à compra e à análise de mídia que não foram contemplados para expandir a percepção da Digital Operation quanto a aspectos valorosos destes processos. Nesta categoria constatou-se que parceiros são contratados por causa de seu conhecimento especializado com relação às ferramentas, às análises e, especialmente, às novidades de práticas e conhecimento existentes no mercado. Há, também, uma necessidade de integração de dados de mídia com os dados de outras áreas da empresa para uma análise mais completa do processo.

O modelo de negócios de consultoria foi brevemente citado nas respostas dos entrevistados nesta categoria, mas se enquadra nas necessidades de mercado para minimização da desconfiança apontada na terceira categoria, na valorização de um conhecimento diversificado e que auxilie a harmonizar o tripé para contratação de um parceiro ou ferramenta (verba disponível, objetivo da campanha e estrutura da equipe) apontado na segunda categoria. Por fim, ter um parceiro na área de mídia pode ser mais barato para o anunciante e para a agência ao invés de ter este tipo de serviço internalizado.

Além da pesquisa qualitativa foi efetuada a análise PESTEL (Walsh, 2005).

Os fatores **políticos** envolvem a autorregulamentação do mercado publicitário brasileiro explicados anteriormente, pois é uma concessão do governo a possibilidade do mercado se autorregular. A CPPI que ficou conhecida como a CPPI das *Fake News* (Rezende, 2020) é um segundo fator. Este fator influencia o mercado pois, de acordo com a Secretaria Especial de Comunicação Social (SECOM), responsável pelas campanhas do Governo Federal, os anúncios foram publicados através do *Google AdSense*. Ao envolver a marca *Google*, as ferramentas da empresa norte-americana podem gerar desconfianças no setor público, fazendo com que campanhas de órgãos públicos se utilizem de ferramentas alternativas às do *Google*.

Os aspectos **econômicos** que são úteis para a análise PESTEL são o aumento do *share* de investimento em publicidade digital e a mudança de comportamento de compra dos consumidores brasileiros no ano de 2020. Outro aspecto econômico relevante é a mudança de comportamento de compra do brasileiro durante a pandemia. Pequenas e médias empresas migraram suas vendas para plataformas digitais e novas empresas surgiram no *e-commerce* (Filippe, 2020).

O fator **social** mais relevante ao ambiente de negócios é o comportamento digital dos brasileiros. O aumento da utilização da internet em computadores, laptops, smartphones para consumo de conteúdo audiovisual (como séries, filmes e *vlogs*), informação e acesso a redes sociais é um fator que estimula anunciantes a investirem em publicidade digital.

Os aspectos **tecnológicos** são os mais dinâmicos no mercado publicitário digital. Isto porque os *AdServers* e as *DSP's* já têm suas funções consolidadas e inovações de grande impacto nestas plataformas são raras. Conforme apontado na pesquisa qualitativa tanto agências



como anunciantes percebem valor na análise dos dados e nos *insights* que podem ser gerados e não na sua coleta, além de apresentarem uma carência de ferramentas que integrem dados de campanhas com dados de outros setores da empresa. Sendo assim, as tecnologias que otimizam o tempo de coleta e categorização dos dados podem contribuir positivamente na cadeia de valor (como o *Google Data Studio*).

Por fim, os fatores **legais** contemplam os benefícios da regulamentação elaborada pelo CENP a seus associados (como o plano de incentivo) e a LGPD.

Um fator que afeta indiretamente a Digital Operation são as investigações e processos que ocorrem contra o *Google* e outras empresas digitais, como *Facebook* e o *Twitter*. Estas empresas passam por diversas investigações concernentes a monopólio (G1, 2020) e responsabilidade sobre a veracidade do conteúdo compartilhado em suas plataformas (Miotto & Jr, 2020). As investigações podem interferir na metodologia de captação de dados, utilização de audiência e pode enfraquecer estas empresas ao abrir possibilidades de novos entrantes neste mercado.

Conforme definido por Johnson, Scholes, & Whittington (2011), as influências **ambientais** se referem especialmente a questões de ecológicas, por isso, no caso da Digital Operation, não há nenhum aspecto ambiental relevante que contribua para o diagnóstico da oportunidade.

Concluídas a pesquisa qualitativa e a análise PESTEL, há dados suficientes para a elaboração da matriz SWOT. A SWOT é uma estrutura que “resume as questões principais do ambiente de negócios e da capacidade estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto no desenvolvimento estratégico.” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011, p. 103). Ela é constituída das análises internas da empresa, as forças e as fraquezas, relevantes para lidar com as situações no ambiente de negócios, configuradas em oportunidades e ameaças.

Será utilizada a matriz SWOT conforme sugerido por Johnson et al (2007), no qual cada tópico “do modelo TOWS é usado para identificar opções que lidam com uma combinação diferente de fatores internos (forças e fraquezas) e fatores externos (oportunidades e ameaças).” (Idem, p. 383).

A oportunidade inicial consiste em fornecer um serviço a anunciantes e agências para criação ou aprimoramento de seus departamentos de mídia. Este serviço pode se dar através de **consultoria e assessoria**. A pesquisa qualitativa apresentou variáveis relevantes concernentes à oportunidade inicial. Dentre eles, a importância que os clientes dão ao conhecimento das ferramentas e experiência de mercado, o equilíbrio necessário que precisa haver entre orçamento, objetivos e estrutura e as atribuições dadas a cada agente do ambiente de negócios (como quem planeja a campanha, quem a estrutura etc.).

As ameaças foram identificadas como sendo **as investigações constantes contra Facebook, Twitter e, especialmente, o Google**, conforme citado na análise Pestel.

**As utilizações de dados** também configuram ameaça à Digital Operation no que compete a LGPD e outras leis regulatórias ao redor do mundo, conforme identificado nos aspectos legais.

As fraquezas da Digital Operation frente às oportunidades e ameaças apontadas são a equipe comercial enxuta, a falta de uma ferramenta própria para atuação no mercado digital e a dependência de poucos fornecedores para os serviços prestados pela empresa.

Para expansão de negócios, tendo em vista que o segmento é B2B, a equipe comercial é melhor fonte para prospecção de clientes. Com **uma equipe enxuta** há uma limitação para captação de novos clientes, o que torna a empresa ineficaz para aproveitamento da oportunidade.

A **falta de ferramenta própria** está diretamente relacionada à **dependência de poucos fornecedores** no mercado. Dependendo de empresas parceiras nos serviços que são *corebusiness* da Digital Operation faz com que a empresa perca autonomia na negociação de preços

competitivos no mercado. Apesar dos custos e volume de trabalho elevados no que compete ao desenvolvimento e manutenção de uma ferramenta própria, o fato da Digital Operation não possuir uma ferramenta própria evidencia uma fraqueza da empresa por não poder oferecer ao mercado, especialmente na oportunidade apresentada, uma solução a um preço mais baixo.

No que compete às forças, a Digital Operation, primeiramente possui a **experiência da equipe** que atua na operação e atendimento dos clientes, alguns profissionais já possuem mais de 10 anos atuando neste segmento, algo que foi apontado na pesquisa qualitativa como valioso para os clientes. A segunda força são as **licenças que a empresa possui** para operação de *AdServer* e *DSP's* porque permitem que a empresa possa absorver demandas no aproveitamento da oportunidade, especificamente no início ou no aprimoramento de processos de compra e análise de mídia.

Estabelecidos os aspectos da matriz SWOT, é possível delimitar como cada fator interno dialoga com os fatores externos através da matriz TOWS.

		Fatores internos	
		Forças	Fraquezas
Fatores externos	Oportunidades	As características de força da Digital Operation criam valor para concepção do serviço de consultoria e assessoria para seus clientes e a captação de novos clientes.	A equipe comercial enxuta precisa ser superada, por meio da ampliação do departamento para captação de novos clientes.
	Ameaças	A experiência da equipe minimiza a adaptação na utilização de outros <i>AdServers</i> e <i>DSP's</i> disponíveis no mercado, caso eventuais sanções ou mudanças estratégicas bruscas por parte do <i>Google</i> ocorram.	As eventuais sanções legais aplicadas às plataformas podem causar uma alteração na relação da Digital Operation com o <i>Google</i> , porém isso pode ser minimizado no aproveitamento da oportunidade porque a ferramenta pode ser contratada pelo cliente por um fornecedor mais barato.

Figura 2 – Modelo TOWS  
Fonte: Elaborada pelos autores

### *Conclusão do diagnóstico*

Os aspectos levantados na análise da pesquisa qualitativa, a saber, (1) o tripé que baseia o planejamento da campanha (verba disponível, objetivo da campanha e estrutura da equipe); (2) os papéis definidos de cada agente no ambiente de negócios (anunciantes estabelecendo a estratégia, agências auxiliando no planejamento e parceiros auxiliando na operação e monitoramento); (3) a preferência por realizar as tarefas sem a contratação de um parceiro; e (4) a *expertise* como principal força na contratação de um parceiro; combinados às matrizes PESTEL e TOWS – que integraram os fatores internos da empresa aos fatores externos – permitem a seguinte conclusão:

- Há uma oportunidade de extensão de mercado para a Digital Operation para auxiliar no desenvolvimento e criação de departamentos especializados em compra e análise de mídia;
- A *expertise* só tem valor para os anunciantes quando este conhecimento é compartilhado, ou seja, quando o parceiro de mídia adapta e aplica práticas positivas e conhecimentos relevantes de campanhas veiculadas por outros clientes;
- A Digital Operation já possui as características necessárias para oferecer ao mercado este serviço, pois conta com uma equipe que tem experiência no ambiente de negócios

e conhecimento necessário para harmonizar os itens do tripé que baseia o planejamento da campanha;

- A área comercial da Digital Operation é o aspecto de fraqueza com maior necessidade de adaptação para aproveitamento eficiente da oportunidade, visto que esta área detém os principais meios de captação de clientes;
- O aproveitamento da oportunidade sana a necessidade da empresa de diversificação de receitas e supre uma necessidade existente no mercado.

#### *Oportunidade definida*

Considerando os dados apresentados na descrição da Digital Operation na caracterização da oportunidade, o ambiente de negócios e a pesquisa qualitativa e as matrizes contempladas nos procedimentos metodológicos, a oportunidade foi definida como sendo a expansão de negócios da Digital Operation através da prestação de serviços para criação e aprimoramento de departamentos de mídia em agências e anunciantes. Este serviço se dará por meio de três modelos de negócios: consultoria, assessoria e um modelo híbrido.

#### *Objetivos*

Com o aproveitamento da oportunidade tem-se como primeiro objetivo, criar valor para o cliente otimizando o investimento de anunciantes em suas comunicações online, seja por meio da compra direta, seja por meio de agências.

Um segundo objetivo é criar independência e autonomia nos anunciantes no mercado publicitário digital. Para as agências, esta criação de valor se dará otimizando as verbas disponíveis para a campanha na escolha de parceiros de tecnologia e operação que trarão melhor performance para seus clientes a um custo reduzido. Para a Digital Operation, espera-se trazer uma diversificação da carteira de clientes a fim de gerar um aumento da receita da empresa.

### **3. Intervenção proposta**

Os serviços apresentados na oportunidade não são existentes na Digital Operation, sendo assim, a empresa tem como primeira proposta entregar este novo serviço ao mercado. Este pode ser o mercado já existente (para os clientes captados e clientes similares) ou um mercado novo (clientes com menor infraestrutura e investimento).

Com base na matriz Ansoff (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011), a intervenção adotará duas estratégias para crescimento (Ansoff, 1958) e ocorrerá em duas fases, na primeira, a Digital Operation seleciona alguns clientes e adota a estratégia de desenvolvimento de produto a fim de consolidar o novo serviço oferecido. A opção de oferecer estes modelos de negócios a clientes existentes se dá porque (1) o esforço para efetuar a venda da solução é menor, o que gera menores custos à empresa, (2) a Digital Operation já possui uma estrutura organizacional para atender estes clientes e (3) pode trazer vantagem competitiva sustentável à Digital Operation.

A segunda fase se dará pela adoção da estratégia de desenvolvimento de mercados. Esta estratégia “envolve a oferta de produtos existentes para novos mercados.” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011, p. 199). Neste caso, o serviço de consultoria e assessoria pode ser oferecido a clientes cuja estrutura não é tão robusta e cujo investimento não é considerado elevado para anunciar campanhas on-line. Assim, com o serviço consolidado, a adaptação da equipe comercial para vender os serviços para pequenos e médios clientes se torna mais assertiva e eficaz.

Com relação a seu prazo, cada fase tem prazo de seis meses, totalizando, desta forma o prazo para implementação da intervenção em doze meses.

Tendo em vista que há a necessidade de diversificação de receitas para a Digital Operation, esta intervenção permite que a empresa atinja este objetivo de maneira robusta porque permite que a empresa utilize mais de um caminho estratégico para aproveitamento da oportunidade, possibilitando um aumento do lucro líquido para os clientes que já tem parceria com a empresa.

### *Solução adotada*

Oferecer o serviço de consultoria e assessoria de mídia digital para desenvolvimento de departamentos de mídia em agências e anunciantes. Sua implementação ocorrerá em duas fases. Na primeira, será estruturado o serviço e oferecido a agências e anunciantes que já são clientes da empresa. Na segunda, este serviço será oferecido para agências e anunciantes com menor investimento.

### *Resultados esperados*

O principal resultado esperado é ganhar vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem se dá quando uma empresa “está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por quaisquer concorrentes atuais ou potenciais. E quando essas outras empresas não conseguem duplicar os benefícios dessa estratégia.” (Barney, 1991, p. 102). Barney, ainda, defende que para criar vantagem competitiva, a empresa pode utilizar a visão baseada em recursos (RBV), usando suas forças (apresentadas na análise TOWS) para criar e implementar estratégias.

Outra perspectiva para obtenção de vantagem competitiva é o que foi apresentado por Priem (2007), o benefício do consumidor experimentado (CBE). Nesta perspectiva, Priem elabora uma proposta que visa integrar os recursos da empresa e as decisões de compra, ou seja, parte da perspectiva do consumidor para criar valor para o cliente. Esta perspectiva também foi considerada na pesquisa qualitativa.

Para Priem (2007), o valor é criado quando a avaliação do consumidor dos benefícios do consumo é estabelecida ou aumentada. O consumidor se dispõe a pagar por este novo benefício ou por um benefício percebido como melhor. Logo, a forma de avaliar os resultados se dará pela diversificação de receitas (pois este dado aponta quantos clientes já compraram este serviço) e o aumento do lucro líquido (tendo em vista que o serviço de consultoria não possui os custos de plataformas, como todos os outros serviços da empresa). Estes se tornam, portanto, os resultados esperados para a empresa.

Como a pesquisa qualitativa apresentou a perspectiva de valor dos consumidores para a Digital Operation, este novo serviço visa dar autonomia na operação de plataformas de compra, gerenciamento e monitoramento de mídias digitais e otimização da verba disponível para anúncios on-line para agências e anunciantes. Além deste objetivo poder ser mensurável pela disposição dos consumidores em pagar pelo serviço, outro índice plausível para mensurar a criação de valor se dá no aumento do retorno sobre o investimento (ROI) nas campanhas publicitárias digitais, ou seja, no aumento das vendas dos produtos e serviços dos anunciantes utilizando melhor o investimento.

Sendo assim, os indicadores a serem monitorados para avaliação do sucesso da implementação serão:

1. *share* de lucro líquido de cada cliente em comparação ao lucro líquido de clientes de outros departamentos;
2. o tempo investido por profissional no atendimento com cada um de seus clientes. Este indicador, quando utilizado em conjunto com o anterior, sinaliza se a empresa como um todo tem despendido energia e tempo com serviços com baixa lucratividade;

3. Aumento da receita a partir do estabelecimento de metas. Este indicador oferece metas concretas para monitoramento do sucesso da intervenção tendo em vista a criação de valor, conforme exposto acima;

4. Aplicação de pesquisas de satisfação para monitoramento da satisfação dos clientes frente ao novo serviço.

#### **4. Resultados obtidos**

Nesta seção são apresentadas as negociações e tratativas ocorridas no processo de implementação da proposta de aproveitamento da oportunidade. Este processo é complexo porque envolve os membros da empresa que apresentaram resistências na aplicação da proposta. Por isso, serão exibidas as dificuldades superadas e facilidades aproveitadas desde o início da definição da oportunidade até a conclusão do artigo.

##### *Tratativas e negociações*

As conversas iniciais ocorreram em ambientes informais, com o desenvolvimento do artigo sendo acompanhado por parte da diretoria da empresa. O sucesso destas tratativas se deu pelas pesquisas realizadas no artigo e pela percepção da diretoria com relação ao momento atual da Digital Operation no mercado.

Conversas informais também ocorreram com profissionais de mídias de outras empresas que corroboraram com as informações apresentadas na pesquisa qualitativa e auxiliaram para o engajamento da diretoria na implementação da proposta de solução.

A maior dificuldade superada até o momento da elaboração do artigo foi o convencimento de que o serviço de consultoria é um aproveitamento eficiente. Na perspectiva da diretoria, quando clientes utilizam as ferramentas licenciadas pela Digital Operation, há dependência do serviço porque há dependência da ferramenta. Esta dependência acontece com mais facilidade, para a diretoria, no serviço de assessoria. Para validação dos serviços foram realizados dois testes com dois dos clientes da empresa cujos serviços tinham características similares aos de consultoria e assessoria.

Um dos clientes possui a licença de operação de ferramentas e a Digital Operation efetua o *upload* e monitoramento das campanhas. O departamento de mídia orientou o departamento de operações na elaboração de relatórios que apresentassem análises mais detalhadas das campanhas, propusessem próximos passos e sugerissem a escolha de novos *publishers* e utilização de outras ferramentas levando em consideração os aspectos apresentados na pesquisa qualitativa. Após a apresentação destes relatórios, o cliente sinalizou em reunião que percebia positivamente a nova postura de seu atendimento e propôs renovação do contrato de prestação de serviço.

Já o serviço de consultoria foi testado em um dos clientes que utilizava o serviço de BI da Digital Operation. Neste caso, através dos relatórios e apresentações foram sugeridas melhorias nas etapas de compra de mídia que foram acatadas pelo cliente e geraram não só a renovação do contrato, como ampliação do serviço e o aumento da receita.

Como ambos os testes obtiveram sucesso, a diretoria tomou a decisão de apoiar o projeto e seguir com sua implementação.

##### *Relacionamento pessoal*

No que tange ao relacionamento interpessoal, o diretor da empresa e o diretor de operações participaram ativamente de toda a elaboração da proposta de solução, mostrando interesse e apresentando suas dificuldades com o projeto. O restante da equipe não foi envolvido por opção do diretor que preferiu manter o projeto sob sigilo até sua apresentação para toda a

empresa. O projeto, portanto, será apresentado à equipe e será estabelecido um processo seletivo para que os funcionários que quiserem integrar o novo departamento possam fazê-lo. Esse processo será disponibilizado interna e externamente.

Há a possibilidade de desmotivação por parte da equipe que não for realocada. Isso pode ser mitigado por meio de investimento da empresa no desenvolvimento profissional dos funcionários. Esse investimento pode ocorrer através de cursos e treinamentos pagos pela Digital Operation e, de forma mais subjetiva, por meio de uma participação ativa dos diretores e gerentes no cotidiano dos funcionários.

#### *Estratégia das mudanças*

A implementação da proposta de aproveitamento se dará em etapas. O primeiro momento se dará para aprovação e inclusão de todos os responsáveis dos departamentos envolvidos. Após aprovação da diretoria, o projeto será apresentado ao diretor de mídia e aos líderes de Recursos Humanos e Financeiro. Pelo fato de o diretor da empresa ser o responsável pela área comercial, este departamento já estará envolvido.

Com o envolvimento destas áreas, a segunda etapa se inicia com o projeto sendo apresentado a toda a empresa visando engajar todas as equipes. Posteriormente, a equipe de vendas receberá os treinamentos necessários para efetivação da venda do novo serviço.

### **5. Considerações finais e contribuições**

A implementação proposta pelo artigo traz impactos relevantes no que compete à sua aplicação e replicabilidade. No que tange à **inovação** da proposta, o novo serviço de consultoria e assessoria oferecido pode ser classificado como uma inovação de rotina, pois aproveita as atuais competências técnicas e o atual modelo de negócios. A segunda fase, ainda que exija um novo modelo de negócios para sua aplicação, não gera a disrupção da inovação porque não ameaça as grandes empresas deste mercado.

O **impacto social** desta inovação será a geração de oportunidades de trabalho na Digital Operation e, também, em seus clientes, visto que o objetivo do serviço é auxiliar na criação e desenvolvimento de departamentos de mídia, auxiliando, ainda que de forma discreta, na redução do desemprego causado pela pandemia do Sars-Cov-2.

Há também um **impacto esperado na economia**, visto que o novo serviço oferecido pela Digital Operation tem como um dos objetivos auxiliar anunciantes a investir cada vez mais e de forma eficaz em anúncios no ambiente digital, a fim de que estes atinjam seus objetivos de negócios: a venda de seus produtos e serviços.

Durante o processo de desenvolvimento deste artigo e sua **aplicação** na empresa foram encontrados desafios complexos para harmonizar os dados encontrados na pesquisa através dos métodos do curso do Mestrado Profissional com as expectativas da Digital Operation, em específico, de sua diretoria.

As conversas informais constantes com os diretores foram fundamentais para produzir reflexão frente às informações recebidas e auxiliaram também na elaboração da proposta de aproveitamento. Uma vez minimizada esta **complexidade**, a proposta se tornou uma opção viável em sua aplicação e, portanto, tornou-se aceita pela empresa.

Para os leitores envolvidos no mesmo segmento da Digital Operation e lidando com cenários similares aos apresentados inicialmente neste artigo, no que diz respeito a sua **replicabilidade**, recomenda-se a utilização da estrutura utilizada em sua elaboração; a saber, a organização dos serviços da empresa e do ambiente de negócios, a aplicação de uma pesquisa qualitativa, a construção de análises e matrizes para auxílio da identificação de oportunidades

e o desenvolvimento do plano de ações que leve em consideração os itens anteriores para mitigação de riscos e garantia da eficiência dos resultados.

Recomenda-se, também, que seja feita a integração entre profissionais de diversos departamentos, especialmente das áreas de mídia e tecnologia, visando auxiliar no entendimento das movimentações futuras do mercado a fim de identificar oportunidades e, especialmente, mitigar ameaças. Por estar inserida em um cenário extremamente volátil e com mudanças repentinas, este artigo perde força em sua replicabilidade ao longo do tempo, contudo, se forem seguidas estas recomendações, novas oportunidades podem ser identificadas e aproveitadas.

## Referências

- Ansoff, H. I. (1958). Strategies for Diversification. *Management Science*. Jul1958, Vol. 4 Issue 4,, 392-414.
- Ashak, J. (2017, janeiro). *What Does an Ad Server Do and How Can You Benefit From It?* Retrieved from Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-145/perspectives/local-articles/what-does-ad-server-do-and-how-can-you-benefit-it/>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 99-120.
- Em movimento. (2018, outubro 22). *Brasileiro é um dos campeões em tempo conectado na internet*. Retrieved from G1: <https://g1.globo.com/especial-publicitario/em-movimento/noticia/2018/10/22/brasileiro-e-um-dos-campeoes-em-tempo-conectado-na-internet.ghtml>
- Filippe, M. (2020, março 25). *Coronavírus faz empresas mudarem seus investimentos em publicidade digital*. Retrieved from Exame: <https://exame.abril.com.br/marketing/coronavirus-faz-empresas-mudarem-seus-investimentos-em-publicidade-digital/>
- Flick, U. (2009). *INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA*. Porto Alegre: Artmed.
- G1. (2020, outubro 20). *Google é processado pelo Departamento de Justiça dos EUA por monopólio em sistema de buscas*. Retrieved from G1: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/10/20/eua-planejam-abrir-processo-antimonopolio-contra-o-google-dizem-jornais.ghtml>
- Grupo de Mídia. (2020). *Mídia dados*. São Paulo: Grupo de Mídia.
- Humphrey, A. (2005, Dezembro). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*, pp. 7-8. Retrieved from SRI Alumni Association Newsletter.
- IAB-Nielsen. (2021, fevereiro). *IMPACTOS DA COVID-19 NO*. Retrieved from IAB Brasil: [https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/02/20210212\\_COVID-19\\_Nielsen-e-IAB\\_2a-onda.pdf](https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2021/02/20210212_COVID-19_Nielsen-e-IAB_2a-onda.pdf)
- Interactive Advertising Bureau - Brasil. (2020, abril 02). *Conheça a evolução do ecossistema de publicidade digital*. Retrieved from Interactive Advertising Bureau - Brasil: <https://iabbrasil.com.br/conheca-a-evolucao-do-ecossistema-de-publicidade-digital/>
- Interactive Advertising Bureau Brasil. (2015). *E-BOOK-IAB-BRASIL-MÍDIA-PROGRAMÁTICA*. Retrieved from IAB Brasil: <https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2012/09/E-BOOK-IAB-BRASIL-M%C3%8DDIA-PROGRAM%C3%81TICA.pdf>
- Interactive Advertising Bureau Brasil. (2020). *Previsões para 2020 - Tendências de mídia e entretenimento*. Retrieved from IAB Brasil: [https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/10/WEBINAR\\_PWC\\_Previsões2020.pdf](https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/10/WEBINAR_PWC_Previsões2020.pdf)
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa*. Porto Alegre: Bookman.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Fundamentos de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000, setembro 01). *Having trouble with your Strategy? Then Map it*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>

Lemos, A. Z. (2020, setembro 02). *Cenp-Meios aponta retração de 30% no primeiro semestre*. Retrieved from Meio & Mensagem: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2020/09/02/cenp-meios-aponta-retracao-de-30-no-1o-semester.html>

Miotto, R., & Jr, A. F. (2020, outubro 28). *Em audiência nos EUA, Twitter, Google e Facebook defendem seus métodos de moderação de conteúdo*. Retrieved from G1: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/10/28/twitter-e-facebook-defendem-sua-imunidade-na-internet-antes-de-audiencia-no-senado-americano.ghtml>

Pezzotti, R. (2020, janeiro 29). *Investimento em publicidade no Brasil foi de R\$ 12,5 bi em 9 meses de 2019*. Retrieved from UOL Economia: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/01/29/investimento-em-publicidade-no-brasil-foi-de-r-125-bi-em-9-meses-de-2019.htm>

Priem, R. L. (2007). A CONSUMER PERSPECTIVE ON VALUE CREATION. *Academy of Management Review*, pp. 219-235.

Ramos, P. H., Andrade, A. B., & Canevari, F. F. (2019). *ESTUDO SOBRE O IMPACTO DE NOVAS TECNOLOGIAS E NEGÓCIOS INOVADORES PARA O MODELO REGULATÓRIO DA PUBLICIDADE NO BRASIL*. Retrieved from IAB Brasil: <https://iabbrasil.com.br/publicacoes/17190/>

Rezende, C. (2020, junho 03). *Governo anunciou em 47 sites de notícias falsas em 38 dias, diz CPMI*. Retrieved from UOL: <https://noticias.uol.com.br/colunas/constanca-rezende/2020/06/03/governo-publicou-653-mil-anuncios-em-canais-de-noticias-falsas-avalia-cpmi.htm>

Rogenski, R. (2020, outubro 05). *Jellyfish fecha aquisição da brasileira Reamp*. Retrieved from Meio e Mensagem: <https://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2020/10/05/jellyfish-fecha-aquisicao-da-brasileira-reamp.html>

Walsh, P. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. 43(Emerald Group Publishing Limited).

Yasuda, A. (2012). *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo: Cengage Learning.