

COMUNICAÇÃO



10

Entrevista
Roberto Grosman,
É hora de construir uma
publicidade integrada
para conquistar o cliente

Leia a revista
Negócios da Comunicação
em seu dispositivo móvel



22 COMUNICAÇÃO DE CONFIANÇA
Pesquisa Excelência é sempre possível

26 JORNALISMO SETORIAL
Prêmio Para valorizar as redações

30 INTERNACIONALIZAÇÃO
PR Agências globais investem no Brasil

48 REDES SOCIAIS
Crise A prevenção é a melhor receita

60 CONTENT MARKETING
Mídia Marcas se tornam veículos

66 INVESTIMENTOS
Desafio Como continuar crescendo

08 E-MAILS

09 A LINGUAGEM UNIVERSAL
Por Monyca Motta

28 SÓ QUANDO EU QUISER
Por Marcelo Fortani

71 É PRECISO SER MAIS PLURAL
Por Marcos Caetano

72 PINGUE-PONGUE,
com Nick Ellis

73 PINGUE-PONGUE,
com Ana Luisa Masi

74 AVANÇOS E DESAFIOS
Por Renato Gasparetto

Publicidade

INTEGRADA

Com passagens pelo MIT, Amazon e Google, Roberto Grosman persegue os caminhos da inovação na publicidade digital. O Co-CEO da F.biz fala à **Negócios da Comunicação** sobre os rumos da propaganda

POR MARCELO DANIEL

O crescimento da publicidade digital no Brasil e no mundo é consequência de uma trajetória que o publicitário Roberto Grosman persegue desde o final dos anos 1990. Com participação no lançamento do site *Fulano* – um dos pioneiros da internet brasileira –, ele fez MBA no Massachusetts Institute of Technology (MIT) e durante sua trajetória passou pela Amazon e Google. Hoje, aos 39 anos, é Co-CEO (sigla para *Chief Executive Officer*) da agência de comunicação integrada F.biz, que é referência na operação de publicidade digital (que corresponde a 70% do seu investimento em mídia).


Trabalhando com diversas marcas de clientes como Unilever, Netshoes e Pernod Ricard, em 1999 a empresa teve 70% de seu capital adquirido pelo WPP Group. Os 30% restantes estão

com os executivos Grosman, Pedro Reiss (Co-CEO), Marcello Hummel (COO, ou *Chief Operating Officer*), Paulo Loeb (*head* de negócios), Marcelo Castelo (*head* da área de mobile e da operação da Ebiz nos Estados Unidos) e os empresários Marcelo Lacerda e André Szjaman (da empresa de investimentos I188), que complementam a composição acionária.

Apesar de não revelar o faturamento, Grosman comemora o fato da Ebiz estar entre as 50 maiores do país, de acordo com o ranking de agências e anunciantes produzido pelo projeto Inter-Meios. “Vale lembrar que é uma estimativa que eles fazem, que basicamente não considera outras ações na internet, mas o investimento em mídia. O nosso faturamento em meios digitais é da ordem de três a quatro ve-

zes maior do que está lá”, revela. Outro motivo de orgulho para a casa é figurar em todas as edições da pesquisa *As melhores empresas para trabalhar no Brasil*, realizada pelo *Great Place To Work Institute*.

Nesta entrevista para a revista *Negócios da Comunicação*, o Co-CEO da Ebiz conversou sobre o mercado de publicidade digital na América Latina, abordou também a polêmica questão das bonificações de volume, o BV, e seus efeitos para os negócios. Com uma visão privilegiada sob o ponto de vista da inovação, Grosman falou sobre tendências e os próximos passos da publicidade no país, e a busca por uma comunicação integrada, que faça uso de toda tecnologia de conexão disponível, em que os anúncios contribuam com a vida das pessoas.



Em um cenário de crise no mercado, para o digital é hora de oportunidades? É um momento de crescimento mais acentuado?

A resposta curta é sim. A resposta mais longa é: depende, um pouco. Por um lado, na crise os anunciantes tentam buscar mais eficiência e o digital traz isso, você consegue segmentar muito melhor a mensagem. É o único meio que alia segmentação com escala. Você consegue escala na TV, rádio. Já em revista, por exemplo, você consegue segmentação, mas com pouca escala. No digital você tem as duas coisas juntas. Então é um meio muito mais eficiente, diria.

Por outro lado, nesse mesmo momento de crise, as empresas tendem a fazer o que acham que dá certo. Então não é qualquer cliente que vai cortar, por exemplo, a verba de TV. Há os dois lados e depende muito do perfil de cada anunciante. Em momentos delicados você vê quem está mais avançado a fim de descobrir o novo, se reinventar. E existe, também, quem fica com o tradicional. É preciso ter cuidado, porque talvez o diretor de marketing conserve o seu emprego, mas não sei se a empresa dele vai se dar bem.

O faturamento da F.biz nesse cenário, então, subiu?

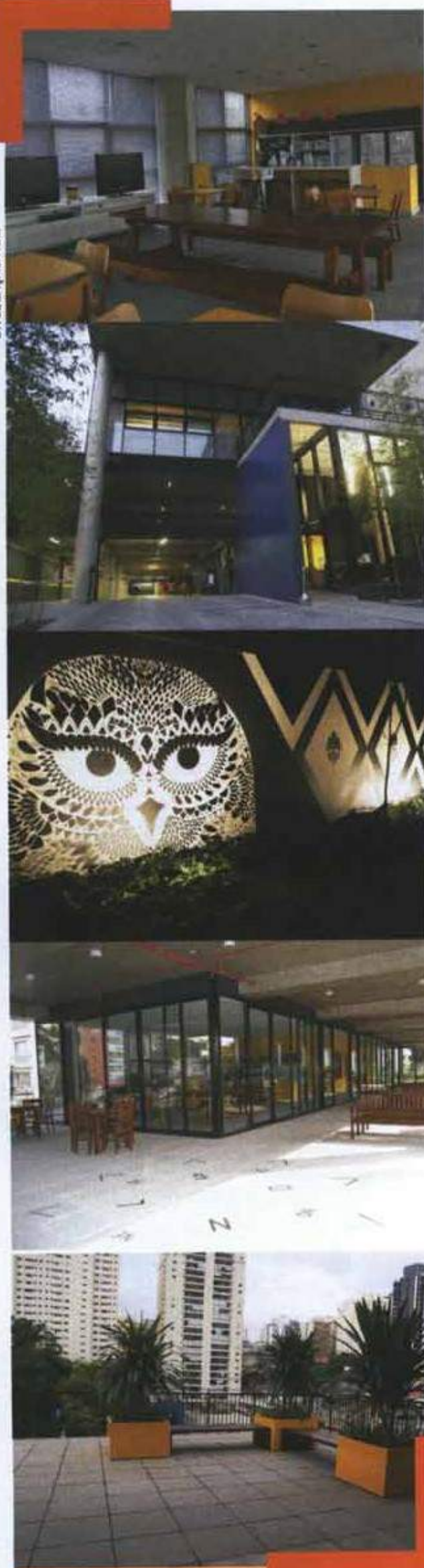
A agência está crescendo bastante, mesmo em ano de crise. Em 2014 avançamos e, este ano, pretendemos ter entre 20 e 30% a mais. E no início de 2015 já registramos até mais que isso, em relação ao ano passado, mas vamos ver como vai se encerrar o período.

Falar do mercado de publicidade no Brasil envolve, também, a questão do pagamento da bonificação de volume (BV). Na publicidade nas mídias ditas tradicionais, como a televisão, há casos em que o vínculo com esses valores é tão grande que eles passam a se configurar como a principal conta da agência – maior que qualquer outro cliente. Como funciona essa bonificação na publicidade digital?

Quero deixar claro que a gente não tem nada contra o BV ou a televisão. Pelo con-

Grosman, da F.biz: desafio agora é consolidar o conceito de comunicação integrada e se tornar parceiro estratégico dos clientes

© DIVULGAÇÃO/FBZ



Em 2012, a F.biz deixou a avenida Faria Lima e mudou-se para o Edifício João Moura, em Pinheiros. Com dez andares, o prédio "de grife" tem arquitetura ousada, andares irregulares e salas amplas, sem divisórias.

trário, acreditamos que a TV aberta é muito importante para alguns objetivos de alguns tipos de cliente, para os quais a gente faz comunicação integrada. E para construir uma mensagem com alcance rápido, a TV junto com a internet são meios fundamentais – você não consegue fazer sem eles.

Falando de modelo de negócios, a grande diferença na comparação entre as agências digitais e as tradicionais é que estas últimas dependem do BV para se sustentar. O que acaba, querendo ou não, fazendo com que elas tenham um julgamento enviesado: para a tradicional, quanto mais digital ela fizer, pior fica o seu negócio; para a gente, quanto mais offline a gente fizer, melhor fica. Acreditamos que, em um futuro em que todo mundo enxerga uma comunicação integrada, temos uma boa chance, porque faz bem para o nosso modelo de negócio atuar assim. Por isso é que várias agências supercompetentes têm dificuldade em fazer o digital. Porque na hora do "vamos ver" não é o que traz dinheiro.

Há pagamento de BV na publicidade digital?

Não posso comentar sobre Facebook e Google, porque nos contratos que temos com eles há cláusulas de confidencialidade. Mas o que eu posso dizer é que, hoje em dia, todos os veículos pagam BV de alguma forma – alguns de um jeito, outros de outro. O BV é uma realidade do mercado brasileiro – e não só no Brasil. Muitos veículos que a gente conhece pagam lá fora também. Mas, em geral, aqui tem um peso maior. Nós temos uma receita de BV, uma receita importante, mas longe de ser o nosso maior cliente ou de a gente não

viver sem isso. E falamos em termos de forma financeira, de resultado. Em termos de operação, a gente faz questão aqui na F.biz que a área de mídia seja desvinculada da nossa receita de BV e de veículo, então o nosso diretor de mídia não sabe quanto é esse valor e nem de quem vem. Fazemos com que isso seja regra, para que a decisão dele seja de um melhor investimento para o cliente, afinal, que é para quem a gente trabalha. O BV é, sim, uma conta importante, mas não é a maior. E a gente faz com que isso não influencie a decisão de compra.

Quem tem uma atuação no mercado de conteúdo especializado impresso pode dizer que o modelo de pagamento de BV na publicidade acabou sufocando o nascimento de veículos segmentados no Brasil – pois, na hora de você vender um anúncio, há dois desafios: o de convencer o cliente e sua agência.

Eu acho que o BV é uma barreira de entrada, mas não é a única e, talvez, nem a principal. E elas são importantes – isso é teoria econômica –, pois se você tem uma margem em uma indústria e não há nenhum tipo de grau de dificuldade, outros *players* vão entrando até baixar essa margem para zero.

Falando de impresso, por exemplo, há um custo muito grande, tanto no Brasil quanto no exterior. Por isso há grandes grupos com diversos títulos que têm um ganho na escala: da produção gráfica, distribuição e administrativo. A barreira é a escala. A verdade é que existem essas editoras com muitos títulos e eu não acho que foi o BV que impediu o crescimento dos veículos segmentados.

As agências tradicionais dependem do BV, o que acaba fazendo com que elas tenham um julgamento enviesado

As grandes plataformas (Google, Facebook, Twitter, Instagram) se tornaram muito centralizadoras e elas oferecem a segmentação, não por títulos ou assuntos, mas por tecnologia, por cookies e outras ferramentas

No digital, a segmentação enfrenta os mesmos desafios que na mídia impressa?

Nesse meio acontece uma coisa incrível. Por um lado, é o meio mais fragmentado de todos, porque qualquer pessoa é um veículo: blogueiros, instagrameiros, vlogueiros. Não há nenhuma barreira de entrada: o custo é zero, qualquer pessoa tem uma câmera. Se for um blog, isso não é sequer necessário, a página é gratuita, o custo da internet é praticamente grátis. Qualquer um pode virar um miniveículo. Por outro lado, para você evoluir para um veículo grande, é o contrário. As plataformas se tornaram dominantes no mundo digital. O Facebook tem mais de um 1 bilhão de usuários, o Twitter mais de 300 milhões, o Instagram mais de 300 milhões, o Google atinge mais de 1 bilhão de pessoas. As grandes plataformas se tornaram muito centralizadoras e oferecem a segmentação não por títulos ou assuntos, mas por tecnologia, por *cookies* e outras ferramentas.

Eu acho que a segmentação no conteúdo existe na internet, principalmente pelos *micropublishers*, como blogueiros e outros influenciadores, ou, então, por meio das grandes plataformas. Porque, no meio dos dois, há uma dificuldade maior, pois, para fazer uma coisa profissional, você tem custos maiores e concorre com *players* gigantes. Enfim, é muito difícil ter um negócio segmentado rentável na internet porque você não tem barreira de entrada e não consegue ter ganho de escala, para competir com um gigante como Facebook ou Google.

Os pequenos e médios publishers devem investir em simplicidade e qualidade de conteúdo?

Eles têm que identificar seus segmentos e seus microssegmentos, pensar qual valor vai agregar para esse nicho, para daí conseguir gerar receita. A receita de publicidade vai existir, mas será cada vez mais difícil, pois estarão competindo com o blogueiro, que não tem custo nenhum, ou com Facebook e LinkedIn, que você consegue segmentar e falar, por exemplo, só com gerentes de RH de multinacionais inglesas. Então se está bem no meio, ou se acha um jeito de agregar valor diferenciado e cobrar por isso, ou fica complicado.

Acabei de voltar do encontro de dez anos do meu MBA no MIT, e um dos meus colegas criou um veículo de mídia focado em vinhos, que é a atividade da família dele. Ele encontrou um público supersegmentado e disposto a gastar por

conteúdo e conseguiu uma brecha no mercado. Até ele começar, há dois anos, as publicações faziam uma revista mensal, mas hoje em dia as pessoas querem uma coisa mais rápida. Então, todo dia ele faz um vídeo com *review* de vinho e isso rendeu a ele uma fama imediata – ele já é considerado o segundo nome em termos de conhecedores de vinho. É um bom exemplo de como pegar um segmento, saber o que tem de valor para ele e cobrar por isso.

E isso o credencia a fazer uma revista diferenciada e a também fazer eventos?

Acho que sim. A imprensa – os meios impressos –, as empresas têm como grande erro focar muito o formato e pouco o conteúdo. O formato do impresso não vai morrer, mas tende a ser cada vez menor. O conteúdo não, ele tem um valor incrível. O que tem valor de conteúdo hoje em dia? Tem *networking*, eventos,



Campanha da destilaria irlandesa Jameson: além do vídeo, as pessoas podem baixar uma música especial ou uma fonte tipográfica para criar pôsteres



DIVULGAÇÃO/FBIZ

Para a Unilever, a F.biz criou um vídeo que usa drones (pequenos veículos não tripulados) disfarçados de cegonha para entregar os produtos da linha Baby Dove às mães

curiosos, coisas ao vivo, é preciso pensar pelo que a pessoa está a fim de pagar e ganhar dinheiro com isso. Há dois anos ninguém pagava por música, mas continuavam a pagar cada vez mais por shows. É preciso sempre pensar no conteúdo, se é possível vendê-lo de outra forma.

A compra programática de publicidade é uma tendência nos espaços on-line. Você acredita que esse método vai evoluir tanto que até os espaços premium dos mais variados tipos de veículos – como o horário nobre da televisão, por exemplo – vão passar a ser negociados por plataformas eletrônicas?

É importante a gente entender a compra programática exatamente pelo que

ela é: uma tecnologia que possibilita comprar em *real time* por meio de leilão. Na teoria, ela pode ser usada para todos os meios digitais, inclusive televisão e rádio. Para o comprador, ela é boa, porque é mais eficiente, em termos de velocidade e custo. Para o vendedor nem sempre, porque ele tem que estipular o preço certo para que, mesmo que não venda tudo, consiga a melhor lucratividade para o espaço. Acredito que nos espaços *premium* vai ser difícil a negociação por compra programática. Não que a tecnologia não seja boa para isso, mas é que essas opções exclusivas de publicidade são limitadas e, enquanto a demanda for maior que a oferta, não haverá essa necessidade.

A INTERNET NA VIDA REAL

Para anunciar o smartphone MotoE, aparelho de entrada da Motorola, a F.biz utilizou-se do mote “o incrível só acontece com quem compartilha”. Entre as ações feitas nos mais diversos veículos, personagens de sucesso na internet foram colocados em situação fora de contexto, nas ruas, em programas de TV, entre outros. Participaram do projeto hits da web como o garoto autor da frase “Taca-le pau” e o cantor amador Jefferson, do refrão “Para a nossa alegria”.

“Eu acho que tem duas características importantes dos clientes que nos procuram: a primeira é não ficar amarrado a um meio específico; a segunda, são anunciantes que buscam realmente fazer uma comunicação integrada”, afirma Grosman.



DIVULGAÇÃO/FBIZ

O que tem acontecido, não com tanta frequência como se esperava, são os *private deals*, que consistem em você acessar, por compra programática, espaços *premium* reservados apenas para determinados tipos de anunciantes. O veículo destinaria o espaço na *home* para os anunciantes A, B, e C ou agências F e G que podem comprar, por meio de leilão. Você faz um acordo antes e fica lá disponível, é um *private deal*. O uso da tecnologia não necessariamente define a forma de compra, só a operação, mas os preços e os espaços e quem compra podem ser definidos em acordos específicos.

Você considera que essas plataformas de compra programática, em geral, são mais transparentes?

As plataformas sim, as empresas nem tanto. É muito importante ter um entendimento claro antes de fazer juízo de valor, porque a tecnologia quase sempre é positiva – o uso dela pode ser negativo. A gente tem que tomar cuidado para não definir compra programática como uma caixa-preta. Porque não é, muito pelo contrário.

As empresas vendem pacotes fechados, vendem cliques por “xis” reais e não se sabe muito bem o que está por trás disso. Então, pode ser que não seja tão transparente. Isso é um problema? Talvez sim, talvez não. Se o anunciante está pagando o que ele quer, não é necessariamente um problema. Começa a ser complicado quando o ganho da

agência esta embutido nisso ou quando há um acordo com a agência para cobrar “xis” e ela cobra uma diferença da plataforma. Daí fica estranho. Os anunciantes devem exigir das agências essa clareza. Quando há relações saudáveis entre cliente, agência e veículos, todo mundo ganha, e o ecossistema tem que ser bom porque, se você ficar pressionando de um lado e de outro, uma hora estoura. E isso é ruim para todos.

Quantos clientes a F.biz tem hoje?

Trabalhamos com 11 empresas mas, em termos de marcas, são perto de 40. Com a Unilever, que é o nosso maior cliente, são 21 marcas. Na Pernod Ricard, em que fazemos comunicação integrada, são quatro, por exemplo.

Qual o tamanho da equipe da F.biz? Quantas pessoas na área de criação?

Somos 300 pessoas na agência. Na área de criação, umas 60, 70, varia um pouco porque engloba outros setores. Sempre há vagas abertas.

Estamos sempre procurando bons profissionais – e é bem difícil achar. Para o bem e para o mal, este ano tem mais gente disponível no mercado. Mesmo assim, está difícil, porque a gente busca um trabalho integrado, de verdade, em todas as áreas, na criação, na mídia e no planejamento. Então é complicado encontrar pessoal com esse perfil ou que já tenha trabalhado digital e offline.

É um erro dizer que vocês estão sempre com vagas abertas?

Pode-se dizer que é uma realidade, sempre tem vaga. Minha dificuldade é



Na campanha da Seda, a integração de diversas ferramentas possibilitou criar um salão de cabeleireiro em um vagão do metrô do Rio de Janeiro

colocar as pessoas, contratar. Infelizmente, nosso mercado tem uma rotatividade alta – no nosso caso um pouco menor que a média, mas é uma característica do mercado, as pessoas mudam bastante.

A F.biz está ganhando relevância, ano a ano, para o grupo WPP?

O grupo WPP é um gigante, opera em 200 países, tem 300 empresas, compra uma companhia todo dia. Mas, por incrível que pareça, a *holding* olha para cada negócio de forma separada. Para o grupo, a F.biz é importante pois, na América Latina, é a única agência que partiu do digital para um modelo de comunicação integrada. Eles possuem grandes empresas que, dentro dos seus grupos, possuem também as áreas digitais, mas um caso de agência digital independente que passou a oferecer o serviço de comunica-

ção integrada, a F.biz é única e a maior do continente. Nesse sentido, as prioridades do WPP são países emergentes, e-commerce e digital. A F.biz está em pelo menos dois, se não nas três. Obviamente, em termos de tamanho, ela é insignificante para eles. Mas há também alguns valores específicos relacionados a clientes. Por exemplo, a Unilever é um dos maiores anunciantes globais para o WPP, e nós somos a maior agência para Unilever na América Latina. Mesmo que eles tenham também a Ogilvy e seja grande para eles, a F.biz é muito grande pela operação que tem no Brasil, então também é muito importante por causa disso.

A sua trajetória profissional é marcada por períodos de transição de modelos tecnológicos: seja com a fundação do site Fulano, sua presença na Amazon, durante o desenvolvimento do Kindle e, também, no Google, com o trabalho no AdSense. Houve motivação pessoal ou planejamento para estar nessas empresas exatamente nesses momentos de grandes mudanças?

É uma leitura muito interessante da minha carreira, obrigado (*risos*). Eu digo que me identifico com essa nova geração por ser muito inquieto e buscar inovação o tempo todo. Gosto muito da tecnologia, principalmente a apli- ▶

Gosto muito da tecnologia, principalmente aquela aplicada às pessoas, à comunicação e à cultura

Quando há relações saudáveis entre cliente, agência e veículos, todo mundo ganha e o ecossistema tem que ser bom porque se você ficar pressionando de um lado e de outro uma hora estoura e é ruim para todos

cada às pessoas, à comunicação e à cultura. O site *Fulano* tinha uma visão avançada até demais – e acho que foi por isso que, como negócio, não deu certo. Já na Amazon, em Seattle, uma coisa que me marcou muito nesse período que estive na empresa foi que o CEO Jeff Bezos sempre definiu a companhia como sendo de tecnologia, não uma empresa de comércio ou de livros. Isso foi muito revelador, pensar que a tecnologia ia permear tudo, ia ser a coisa mais importante para uma companhia que, no fundo, é de venda.

No Google o que mais me encantou foram duas coisas: a inovação – ainda é a empresa mais inovadora do mundo – e a postura do CEO Larry Page sobre os desafios que a companhia gosta de assumir, que são problemas que atin-

gem mais de um bilhão de pessoas e que possam ser resolvidos com tecnologia. Qualquer problema que envolva essa quantidade de pessoas é algo que pode mudar a humanidade.

E qual o próximo passo? De que nova mudança você gostaria de participar?

Eu vim para a F.biz e acho que o próximo passo é o de desenvolver no Brasil uma comunicação integrada de verdade.

O que você define por comunicação integrada?

Nós usamos o termo comunicação integrada por gostarmos dele – não utilizamos *full service* ou 360°. E a expressão está classificada mais no pensamento que na execução. Onde o canal se define mais como consequência da sua estraté-

gia e não como premissa. Significa que a gente pode comprar em qualquer meio na publicidade, televisão, rádio, revista, internet, mobile. Preferimos não utilizar *full service* porque achamos que é uma pretensão muito grande você achar que faz tudo, porque ninguém faz tudo bem, isso é impossível.

Queremos ser parceiros estratégicos, trabalhar com outras empresas para resolver diversas demandas, como vídeos, aplicativos e, até mesmo, uma plataforma de e-commerce, por exemplo. Mas somos nós que criamos o roteiro e o escopo dos projetos, internamente.

E quais os desafios dessa nova comunicação integrada?

A comunicação vai fazer parte da vida das pessoas muito mais do que já faz hoje. Se elas passam quatro horas em frente à televisão, elas ficam 20 horas com o telefone celular. O relógio já é integrado ao *smartphone* e, daqui a pouco, tudo mais será. O desafio das empresas e dos CMOs (sigla para *Chief Marketing Office*, diretor de marketing) é se comunicar com um mundo onde as pessoas estão conectadas 100% do tempo, porém, que aceitam cada vez menos as intervenções. Uma coisa é exibir uma propaganda quando estou deitado no sofá assistindo TV; outra coisa é fazer isso quando estou no celular vendo fotos dos meus filhos. Esse é cada vez mais o tom da comunicação: como eu consigo fazer parte da vida das pessoas de forma a agregar valor para elas – senão, esse público não vai aceitar que eu o interrompa, nesse mundo hiperconectado e com *devices* cada vez mais pessoais. ■



"Manifesto", uma campanha da montadora Subaru, incluiu filmes para TV fechada, cinema, anúncio em publicações especializadas, mídia exterior e internet