



TRANSFORMA

**FUTUROS POSSÍVEIS PARA O
MERCADO DA PROPAGANDA**

sinapro. fenapro.

SISTEMA NACIONAL
DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA

FEDERAÇÃO NACIONAL
DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA

FICHA TÉCNICA

Presidente

Daniel Queiroz

Vice-presidente

Dudu Godoy

Diretor de Assuntos Éticos

Fernando Silveira

Diretor de Relações Governamentais

Ricardo Menezes

Diretor de Relações Interassociativas

João Daniel Vale

Diretor de Planejamento e Desenvolvimento

André Lacerda

Diretora Secretária

Ana Celina Bueno

Diretor Tesoureiro

Guilherme Rabboni Júnior

Conselho Fiscal

Odemar Neto

Vera Rocha

Alexandre Pedroni

Geraldo Brito

Kal Gelbecke

Phelipe Pógere

Presidentes Sinapro

BA: **Paulo Coelho**

CE: **Evandro Colares**

DF: **Sidney Campos**

ES: **Alexandre Pedroni**

GO: **Zander Júnior**

MG: **Gustavo Faria**

MS: **Adriany Bueno**

MT: **Cláudio Cordeiro**

PA: **Marcus Pereira**

PB: **Nathália Rezende**

PE: **Lelê Carvalho**

PI: **Alex Nastácio**

PR: **Kal Gelbecke**

RJ: **Phelipe Pógere**

RN: **Renato Quaresma**

RS: **Juliano Hennemann**

SC: **Daniel de Oliveira**

SE: **Rodrigo de Freitas**

SP: **Roberto Tourinho**

Delegados Fenapro

AL: **Gustavo Moreno**

AM: **Eulália Ribeiro**

MA: **Felipe Caldeira**

Equipe FENAPRO

Executivo

Marcelo Ribeiro

Suporte Executivo

Romário Moraes

Produtora de Conteúdo

Layza Calado

Consultoria Técnica: **Delta Consulting**

Coordenação Técnica

Fernando Braga e Silva

Assistente de Pesquisa

Diogo Ramos Souza

Capa e Diagramação

Maria Clara Carneiro

Revisão

Milena Bandeira

Data de Publicação

Dezembro de 2025

Prefácio

Vivemos um momento em que a propaganda enfrenta transformações profundas. A convergência entre tecnologia, mudanças sociais e culturais e novas dinâmicas econômicas desafia os modelos de negócio e gestão tradicionais e abre espaço para futuros inesperados.

Diante de um ambiente turbulento, incerto, ambíguo e com inovações aceleradas, a FENAPRO buscou utilizar o planejamento por cenários baseado na Oxford Scenario Planning Approach (OSPA), para compreender incertezas críticas e estimular as agências brasileiras a pensarem sob a perspectiva estratégica de múltiplos futuros.

Este material marca um esforço coletivo para olhar além das tendências imediatas e imaginar futuros plausíveis que podem redefinir o papel das agências na economia e na sociedade.

Ao elaborar cenários, nosso objetivo não é prever o que virá, mas preparar agências, empresários e líderes para compreender diferentes caminhos possíveis e tomar decisões mais seguras.

Esperamos que este documento seja um convite ao diálogo estratégico e um guia para a renovação contínua do nosso setor.

Daniel Queiroz
Presidente da FENAPRO



Sumário Executivo

Principais Variáveis Analisadas

Este documento parte do reconhecimento de que algumas forças já estão moldando o futuro da comunicação de maneira inevitável: a digitalização continuará avançando; a automação com Inteligência Artificial (IA) seguirá expandindo suas fronteiras.

Ao mesmo tempo, o futuro permanece aberto em torno de incertezas críticas. Entre elas, destacam-se 8, que estruturam nossos cenários:

1. Como será o desenvolvimento do trabalho criativo?

Continuará a ser absorvido por máquinas e algoritmos ou haverá uma revalorização do humano como fonte de diferenciação?

2. Para onde caminha a cultura? Teremos uma padronização global e estética homogênea induzidas por globalização e tecnologia ou pluralidade local, narrativas múltiplas e identidades diversas?

3. Qual será o nível de profundidade esperado e praticado nas relações humanas? Seremos mais imediatistas e priorizaremos transações rápidas e descartabilidade? Ou priorizaremos relações de longo prazo, profundidade e construção de pertencimento?

4. Como a cultura valorizará o humano? Permaneceremos em práticas de interação mediadas por máquinas ou veremos uma retomada do vínculo presencial, comunitário e afetivo?

5. Qual será a configuração de poder das plataformas digitais e das Big Techs? Permanecerão concentradas, controlando infraestrutura e narrativas, ou serão forçadas a dividir espaço com múltiplos atores e sob modelos descentralizados?

6. Como será a concentração de poder político-econômico? Teremos mais protagonismo estatal e comunitário na organização social ou teremos um mundo que pende mais para o domínio corporativo sobre funções sociais?

7. Como a economia se organizará? Prevalecerá a lógica do consumo linear ou ganhará força um modelo de regeneração social e ambiental?

8. Governos e reguladores se farão mais presentes ou teremos mais espaço para a autorregulação do mercado?

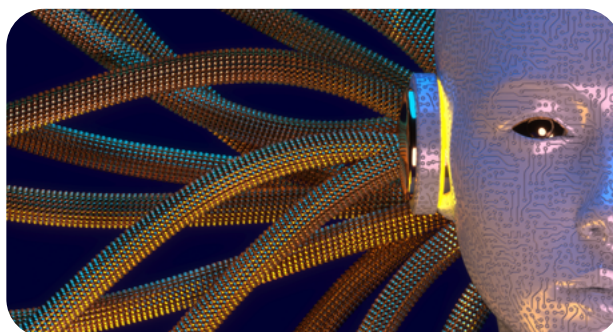
» **É nesse cruzamento entre certezas e incertezas que surgem os 5 cenários aqui descritos.**

Cada um deles apresenta um mundo plausível, com novos papéis para governos, empresas, consumidores, comunidades e plataformas, oferecendo múltiplos pontos de aprendizagem estratégica para o setor da propaganda.

Visão Geral sobre os Cenários

Cenário 1: Automação Criativa

A automação tomou conta das etapas criativas e estratégicas, oferecendo soluções instantâneas e de baixo custo. O efeito colateral foi a saturação cultural: campanhas e conteúdos repetitivos perderam impacto e consumidores passaram a buscar singularidade. Surgiu uma nova classe de profissionais capazes de hackear algoritmos e extrair originalidade de sistemas automatizados, mas a diferenciação ficou refém dos ciclos de obsolescência.



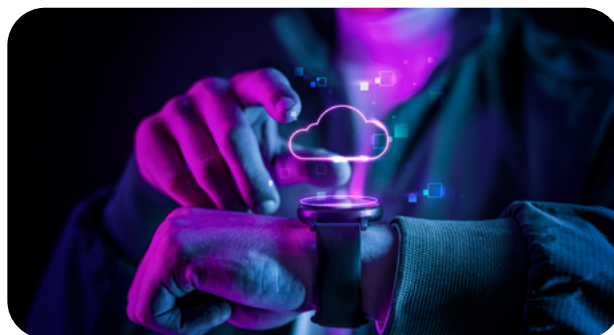
Cenário 2: A Virada na Era das Big Techs

Crises de manipulação digital e pressões sociais levaram a uma regulação global que fragmenta o poder das Big Techs. Redes locais e regionais ganham protagonismo, trazendo diversidade cultural e novos ecossistemas digitais. O ambiente tornou-se mais descentralizado e seguro, mas também mais custoso e complexo de coordenar.



Cenário 3: Domínio das Big Techs

As grandes plataformas expandiram seu controle para áreas críticas, como saúde, educação e transporte, transformando governos em mediadores protocolares. A vida cotidiana passou a depender de identidades digitais e ecossistemas corporativos, com cultura e consumo moldados por algoritmos. A promessa de conveniência foi acompanhada pela padronização e pela perda de diversidade cultural, além do aumento da vulnerabilidade social.



Cenário 4: Novo Antropocentrismo

A sociedade reagiu aos efeitos negativos da hiperautomação: solidão, ansiedade e perda de vínculos comunitários. A tecnologia foi reposicionada para segundo plano, dando espaço para experiências humanas, confiança e autenticidade. Marcas passaram a ser cobradas por narrativas mais profundas e empáticas, e líderes comunitários ganharam mais credibilidade que influenciadores digitais.



Cenário 5: Menos Tela, Mais Parque

A convergência entre saturação digital e crise ambiental levou governos e comunidades a restringirem tempo de tela e consumo linear. A economia passou a girar em torno da regeneração, e o PIB incorporou métricas de impacto ambiental e social. A comunicação se deslocou das telas para espaços coletivos, comunitários e educativos, assumindo papel de regeneração cultural e ambiental.



SEÇÃO **1**

Onde estamos?

Mercado de propaganda no Brasil

Em 2021, estudo da Deloitte para o Conselho Executivo das Normas-Padrão (CENP) estimou que os investimentos em publicidade de R\$ 49 bilhões [acompanharam um crescimento do PIB em R\\$ 418,8 bilhões](#), de maneira que cada real investido gerou R\$ 8,54 de impacto econômico, mesmo em um ano desafiador como o de 2020, que foi quase todo marcado pela pandemia da covid-19. Este estudo, apesar de já ter 5 anos, dá uma boa indicação do impacto do mercado de propaganda no Brasil.

O CENP também elabora o painel CENP Meios, que consolida os valores investidos em mídia pelos principais anunciantes e agências de publicidade. O estudo mede os valores negociados com veículos de comunicação (televisão, internet, rádio etc.) e cobre cerca de 330 agências. Embora não capture todos os anunciantes do País, serve como termômetro da indústria, até porque, segundo a Kantar Ibope Media, [as 50 maiores agências de publicidade foram responsáveis por 40% da compra de mídia feita via agências no mercado brasileiro em 2024](#). O quadro a seguir resume o crescimento recente:

ANO	INVESTIMENTO TOTAL EM MÍDIA (CENP-Meios)	VARIAÇÃO ANUAL	OBSERVAÇÕES
2022	R\$ 21,2 bilhões	-	Feito com 326 agências; a TV aberta representava 41,7 % do total, enquanto a mídia digital representava 39,6%.
2023	R\$ 23,4 bilhões	+10,4 % vs 2022	Feito com 336 agências; participação da TV aberta caiu para 39,6%, enquanto a digital subiu para 38,2%.
2024	R\$ 26,3 bilhões	+12,1 % vs 2023	Pela primeira vez, a internet (39,8% do investimento) superou a TV aberta (36,5%); dessa vez, a estimativa foi feita em relação a 339 agências.



O estudo mostra que há uma tendência de variação anual positiva no investimento em mídia, chamando atenção o fato da internet ter se tornado, pela primeira vez, em 2024, a líder em investimentos. A internet (digital) teve a seguinte evolução: [35,7% em 2022](#), [38,2% em 2023](#) e [39,8% em 2024](#), ultrapassando a TV aberta pela primeira vez. O out-of-home (OOH) e o rádio mantiveram participação estável, enquanto jornais e revistas continuaram a perder espaço.

Os anúncios de alcance nacional predominam no mercado: em 2022, cerca de 68,9% dos investimentos referiam-se a campanhas nacionais; em 2024, a participação nacional manteve-se em 68,2%. Entre os anúncios com foco regional, a distribuição continua altamente concentrada no Sudeste.

Região	Participação no investimento (2022)	Participação no investimento (2024)
Nacional	68,9%	68,2%
Sudeste	19,2%	19,6%
Sul	3,8%	3,6%
Nordeste	4,4%	4,6%
Centro-Oeste	2,5%	2,8%
Norte	1,2%	1,1%

O mercado da publicidade e propaganda no Brasil conta hoje com 3.243 agências e consultorias (filtro baseado em empresas com CNAE de Agência 7311-4/00, com no mínimo 1 profissional CLT contratado), concentradas na região Sudeste (52,1%), seguida das regiões Sul (17,9%) e Nordeste (16,2%).

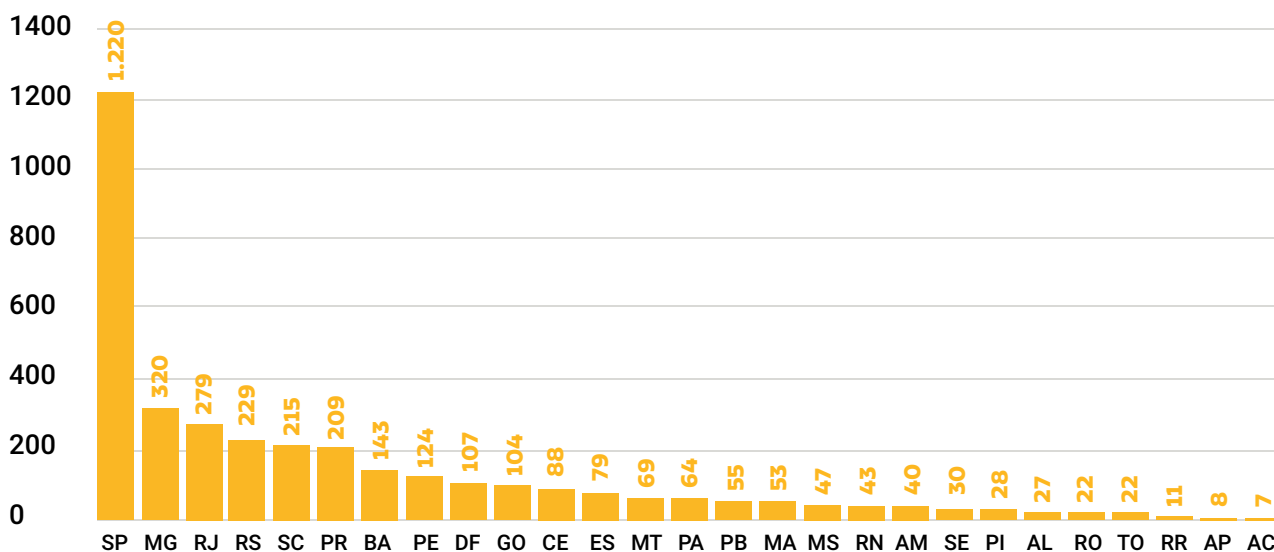
(Fonte: VANPRO-BI, 2025; Dados originais: MTE/RAIS, Novo CAGED e RFB).

3.243
agências

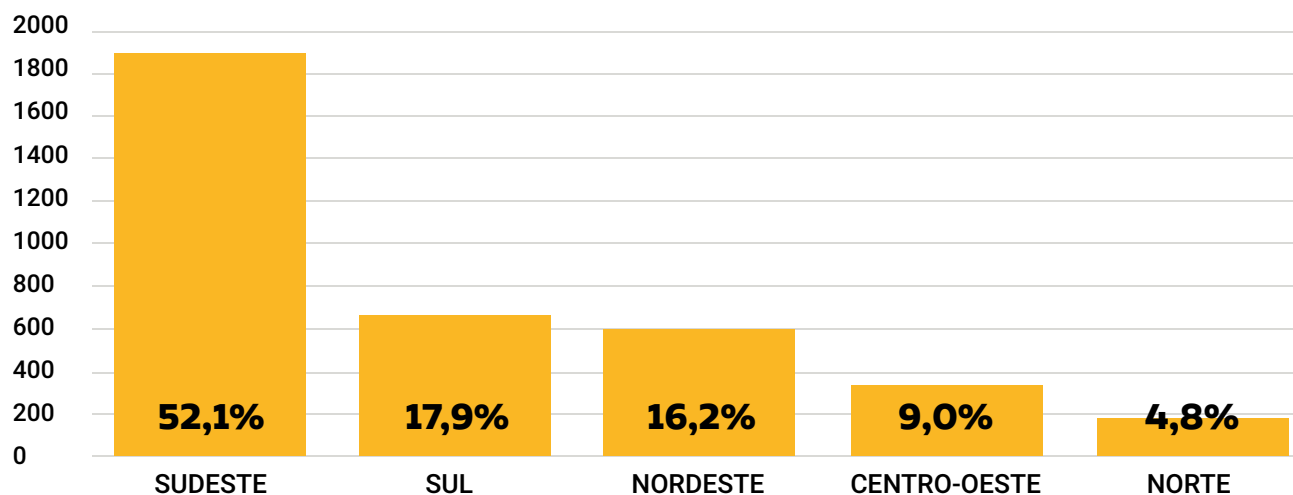
52,1% Sudeste
17,9% Sul
16,2% Nordeste
9,0% Centro-Oeste
4,8% Norte



Localidade das Agências - UF



Localidade das Agências - Região



Os 3 primeiros estados em número de agências estão no Sudeste (SP, MG e RJ); os 3 seguintes no Sul (RS, SC e PR); e os 4 subsequentes do “Top 10” estão no Nordeste (BA e PE) e Centro-Oeste (DF e GO). Essas 10 UF representam 81% do número de agências no País.

UF	QTD	%
SP	1.220	33,5%
MG	320	8,8%
RJ	279	7,7%
RS	229	6,3%
SC	215	5,9%
PR	209	5,7%
BA	143	3,9%
PE	124	3,4%
DF	107	2,9%
GO	104	2,9%

Ainda com relação às localidades, o Top 30 das cidades com mais agências está predominantemente nas capitais. As 8 cidades que não são capitais e que figuram nessa lista são: Campinas, Ribeirão Preto, Barueri, Uberlândia, Joinville, São José do Rio Preto, São José dos Campos e Sorocaba.

MUNICÍPIO	QTD	%
São Paulo	708	19%
Rio de Janeiro	209	6%
Belo Horizonte	125	3%
Brasília	107	3%
Porto Alegre	84	2%
Curitiba	78	2%
Recife	78	2%
Fortaleza	69	2%
Salvador	67	2%
Goiânia	63	2%
Campinas	49	1%
Florianópolis	43	1%
São Luís	43	1%
Cuiabá	42	1%
Belém	40	1%
Manaus	39	1%
Vitória	39	1%
Campo Grande	38	1%
Ribeirão Preto	34	1%
Barueri	32	1%
João Pessoa	30	1%
Uberlândia	30	1%
Natal	29	1%
Aracaju	27	1%
Joinville	24	1%
Maceió	23	1%
São José do Rio Preto	23	1%
São José dos Campos	23	1%
Sorocaba	23	1%
Teresina	23	1%

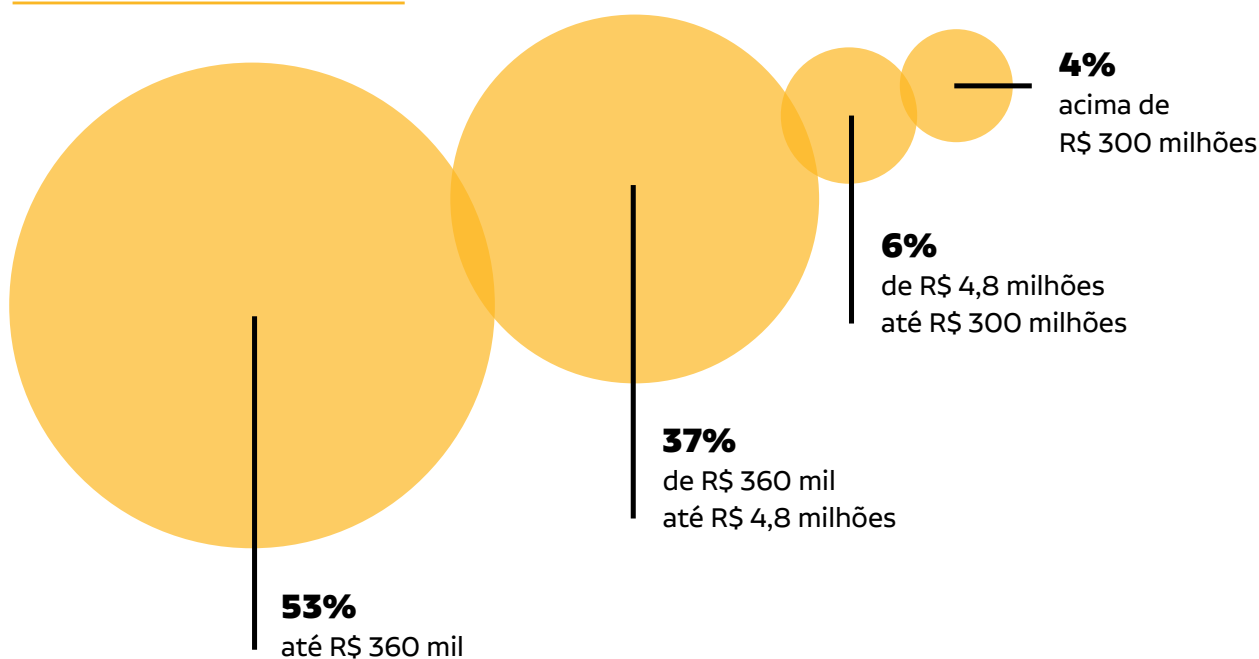
As 8 cidades que não são capitais e que figuram nessa lista são:

- › **Campinas**
- › **Ribeirão Preto**
- › **Barueri**
- › **Uberlândia**
- › **Joinville**
- › **São José do Rio Preto**
- › **São José dos Campos**
- › **Sorocaba**

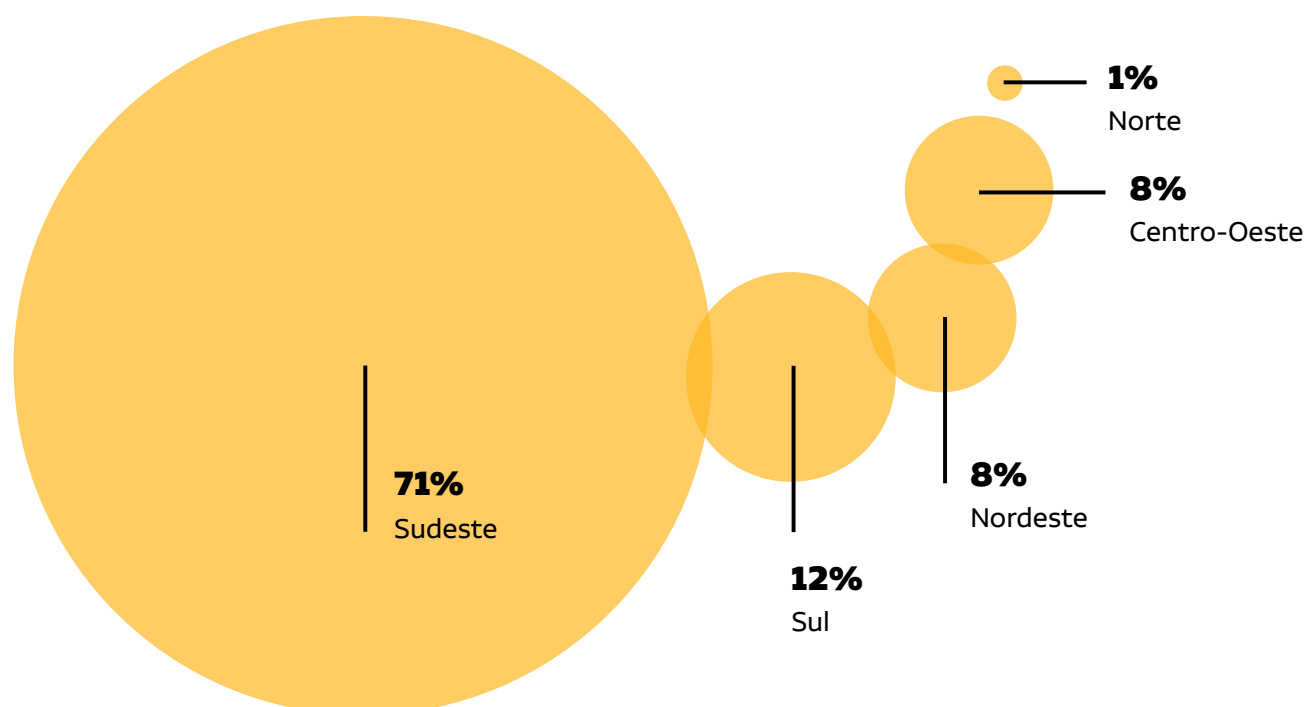
Tamanho das empresas

Com relação ao faturamento anual, 90% das agências brasileiras têm até R\$ 4,8 milhões de faturamento e 10% faturam acima deste valor. Das 349 empresas que faturam acima de R\$ 4,8 milhões anuais, 249 estão no Sudeste, sendo que 178 estão na cidade de São Paulo.

% agências por faturamento



Onde estão as empresas com faturamento superior a R\$ 4,8 milhões/ano



Quando observamos a quantidade de empregados CLT, vemos que a maior parte das agências tem de 2 a 5 pessoas em sua equipe e quase 80% do mercado é composto por agências com 10 pessoas ou menos.

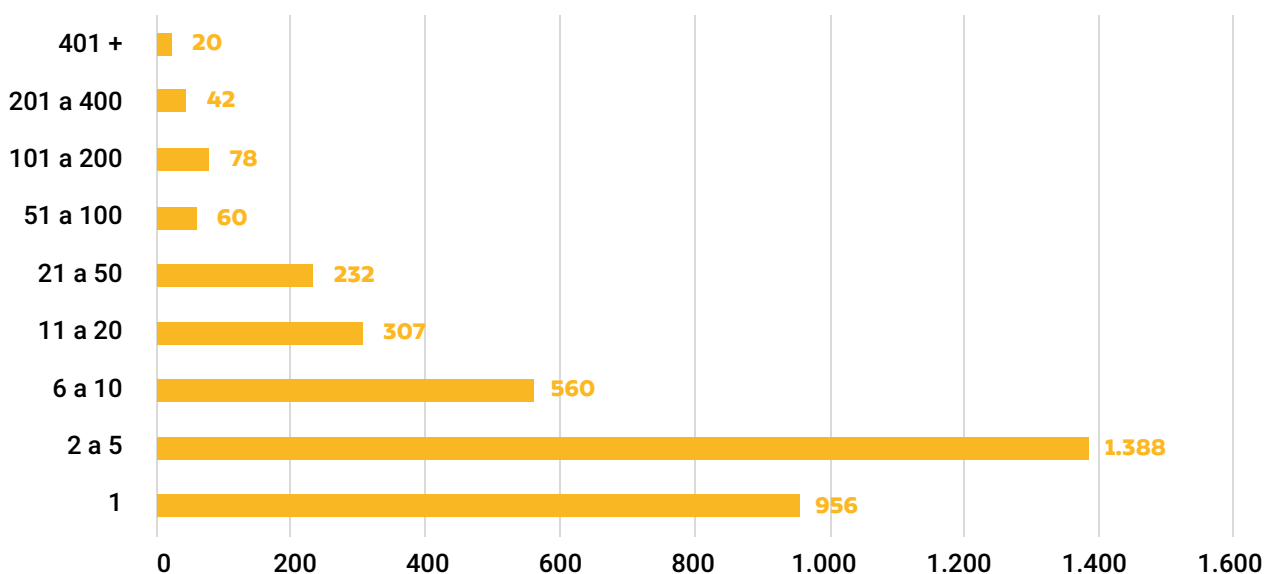
As que empregam entre 11 e 50 pessoas respondem por aproximadamente 15% das empresas, e as que empregam mais de 50 pessoas são 5% do mercado.

Ou seja, o perfil majoritário das agências brasileiras é composto por empresas que faturam até R\$ 4,8 milhões/ano, cuja equipe tem até 10 pessoas. As que correspondem a estes critérios são 2.705 empresas, representando 83% do mercado em número de agências.

Quase 80% do mercado é composto por agências com 10 pessoas ou menos.

A maioria das agências brasileiras fatura até R\$ 4,8 milhões/ano.

Agências por Quantidade de Empregados



Força de Trabalho

Com relação ao grau de instrução dos profissionais, fizemos uma análise das mudanças de 2015 a 2023. Houve uma redução significativa da quantidade de pessoas empregadas em formação de nível médio incompleto ou inferior e um aumento significativo nos empregos de formação de ensino médio completo em diante.

51%
dos profissionais têm
ensino superior completo

A maior quantidade de profissionais no setor tem ensino superior completo (51,1%), mas esse número não variou muito em 8 anos.

O setor aumentou a contratação de mestres e doutores em 20% neste período, mas a parcela ainda é muito baixa, representando menos de 1% dos profissionais. Os maiores aumentos ficaram por conta do ensino médio completo (48%) e superior incompleto (95%).

Esses números mostram um acompanhamento do crescimento da formação superior no País. Por outro lado, diante das transformações tecnológicas vividas pelo negócio, o aumento de emprego de mestres e doutores é tímido diante dos complexos desafios de dados e Inteligência Artificial, por exemplo. Todavia, esses números podem ter crescido através de outras formas de contratação.

GRAU INSTRUÇÃO	2015	2023	Var (15-23)	% Part/23
Fundamental incompleto	477	324	-32%	0,8%
Fundamental completo	813	468	-42%	1,2%
Médio incompleto	670	509	-24%	1,3%
Médio completo	7.680	11.366	48%	29,5%
Superior incompleto	3.025	5.911	95%	15,3%
Superior completo	18.904	19.705	4%	51,1%
Mestrado/Doutorado	214	257	20%	0,7%
Total	31.783	38.540	21%	100,0%

» **O setor aumentou em 20% a contratação de mestres e doutores neste período.**

Quando vemos o perfil etário e sua variação nesse período, observamos um forte aumento na faixa de 18 a 24 anos (35%). A única faixa etária com redução na participação no setor foi a de 65 anos ou mais. Entretanto, como o setor aumentou seu número de empregados em 21% no período, as faixas de 30 a 39 anos, 50 a 64 anos e 15 a 17 anos reduziram sua participação ao crescerem abaixo do aumento médio do emprego no setor.

Por esta análise, parece haver uma manutenção (e até mesmo um crescimento) do interesse dos jovens nas carreiras no mercado publicitário, o que pode soar diferente da percepção comum informal que circula por várias indústrias.

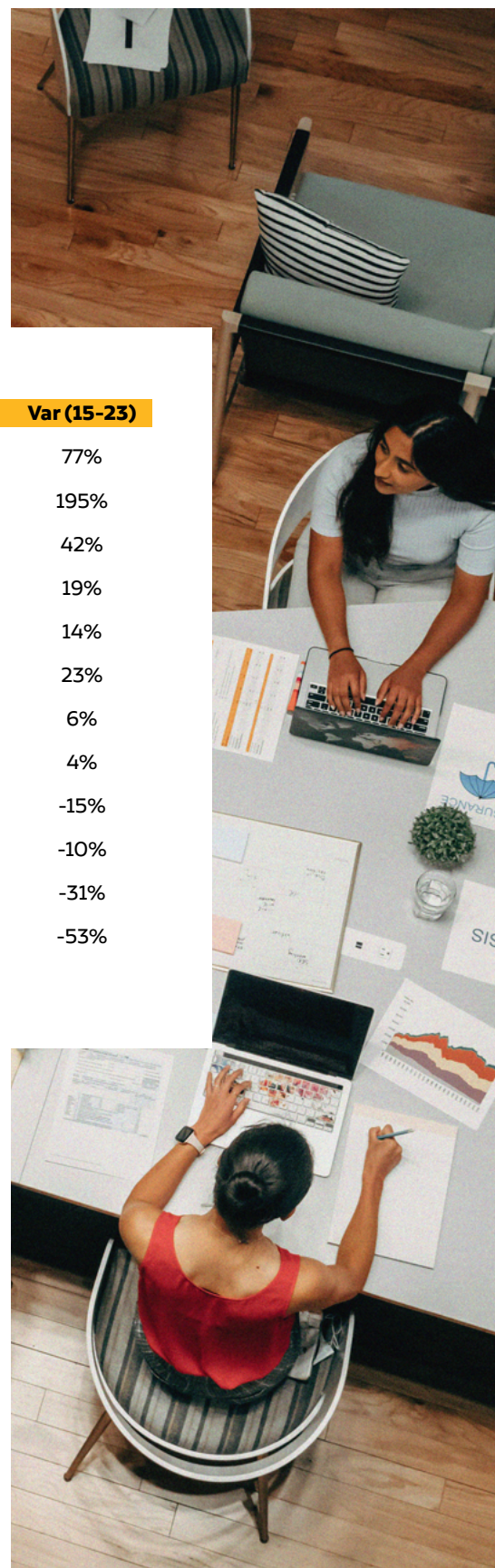


FAIXA ETÁRIA	2015	2023	2015(%)	2023(%)	Var (15-23)
15 a 17 anos	88	90	0%	0%	2%
18 a 24 anos	5.368	7.225	17%	19%	35%
25 a 29 anos	8.745	10.610	28%	28%	21%
30 a 39 anos	11.132	12.698	35%	33%	14%
40 a 49 anos	4.144	5.357	13%	14%	29%
50 a 64 anos	2.076	2.282	7%	6%	10%
65 anos ou mais	230	213	1%	1%	-7%
Total	31.783	38.475	100%	100%	21%



Quando analisamos os rendimentos destes empregados, observamos uma redução no número de empregos com 7 salários-mínimos ou mais de vencimentos. Isso pode ser explicado por movimentos generalizados em diversos setores econômicos do País em direção a contratações por PJ para cargos de confiança.

FAIXA REMUNERAÇÃO	2015	2023	Var (15-23)
Até meio salário-mínimo	75	133	77%
Até 1 salário-mínimo	587	1.730	195%
1 a 1 e meio salário-mínimo	4.740	6.722	42%
1 e meio a 2 salários-mínimos	4.541	5.388	19%
2 a 3 salários-mínimos	5.672	6.474	14%
3 a 4 salários-mínimos	3.592	4.428	23%
4 a 5 salários-mínimos	2.613	2.777	6%
5 a 7 salários-mínimos	3.379	3.507	4%
7 a 10 salários-mínimos	2.558	2.178	-15%
10 a 15 salários-mínimos	1.718	1.549	-10%
15 a 20 salários-mínimos	786	546	-31%
Mais de 20 salários-mínimos	1.354	630	-53%



Os 30 cargos com maior presença nas agências em 2023.

Com relação ao tipo de cargos, os 30 que tinham mais profissionais em 2023 foram aqueles da tabela abaixo. A quarta coluna mostra a variação do número de empregos de uma dada função nesse período de 8 anos.

CBO	2015	2023	VAR
Agente publicitário	5.696	5.610	-2%
Analista de pesquisa de mercado	492	2.842	478%
Assistente administrativo	2.603	2.041	-22%
Desenhista industrial gráfico (designer gráfico)	821	2.009	145%
Redator de publicidade	1.558	1.890	21%
Diretor de arte	1.596	1.339	-16%
Analista de negócios	439	1.938	341%
Auxiliar de escritório em geral	1.345	916	-32%
Gerente de marketing	273	655	140%
Analista de desenvolvimento de sistemas	310	609	96%
Analista de redes e de comunicação de dados	210	465	121%
Gerente administrativo	353	369	5%
Diretor de contas (publicidade)	109	356	227%
Administrador	159	344	116%
Supervisor administrativo	364	339	-7%
Editor de texto e imagem	582	325	-44%
Diretor de criação	61	324	431%
Desenhista técnico (artes gráficas)	386	322	-17%
Recepcionista em geral	900	303	-66%
Analista de recursos humanos	143	300	110%
Programador de sistemas de informação	195	287	47%
Gerente de comunicação	388	275	-29%
Editor de TV e vídeo	54	271	402%
Analista financeiro (instituições financeiras)	124	262	111%
Editor de mídia eletrônica	152	261	72%
Assistente de vendas	141	258	83%
Gerente de projetos de tecnologia da informação	73	240	229%
Gerente de pesquisa e desenvolvimento (P&D)	130	212	63%
Analista de suporte computacional	107	196	83%
Programador de internet	102	196	92%

A tabela abaixo traz os cargos com maior variação positiva de empregos no período. Aqui se nota claramente o aumento de empregos relacionados à tecnologia, ao RH e a negócios.

CBO	2015	2023	VAR
Analista de pesquisa de mercado	492	2.842	2.350
Analista de negócios	439	1.938	1.499
Desenhista industrial gráfico (designer gráfico)	821	2.009	1.188
Gerente de marketing	273	655	382
Redator de publicidade	1.558	1.890	332
Analista de desenvolvimento de sistemas	310	609	299
Diretor de criação	61	324	263
Analista de redes e de comunicação de dados	210	465	255
Diretor de contas (publicidade)	109	356	247
Editor de TV e vídeo	54	271	217
Administrador	159	344	185
Gerente de projetos de tecnologia da informação	73	240	167
Analista de recursos humanos	143	300	157
Analista financeiro (instituições financeiras)	124	262	138
Assistente de vendas	141	258	117
Editor de mídia eletrônica	152	261	109
Supervisor de vendas comercial	89	194	105
Analista de informações	60	159	99
Programador de internet	102	196	94
Programador de sistemas de informação	195	287	92
Analista de suporte computacional	107	196	89
Gerente de pesquisa e desenvolvimento (P&D)	130	212	82
Gerente de contas — pessoa física e jurídica	68	143	75
Tecnólogo em gestão da tecnologia da informação	8	59	51
Gerente de recursos humanos	65	111	46
Técnico de apoio ao usuário de informática (helpdesk)	22	66	44
Agente de vendas de serviços	51	92	41
Engenheiro de aplicativos em computação	4	44	40
Relações públicas	143	179	36
Auxiliar de faturamento	112	147	35

Na sequência, os 30 cargos com maior variação negativa de empregos no período. Aqui nota-se a redução em cargos relacionados à direção de arte e a atividades mais operacionais e administrativas, possivelmente por conta de terceirizações e demandas por aumento de eficiência operacional e redução de uso de escritórios, especialmente no pós-pandemia.

>> Os 30 cargos com maior variação negativa de emprego.

CBO	2015	2023	VAR
Técnico em gravação de áudio	33	9	-24
Supervisor administrativo	364	339	-25
Gerente comercial	179	152	-27
Diretor de planejamento estratégico	108	81	-27
Auxiliar de contabilidade	203	175	-28
Diretor de serviços culturais	36	8	-28
Digitador	34	5	-29
Assessor de imprensa	89	56	-33
Artista (artes visuais)	165	130	-35
Supervisor das artes gráficas	120	79	-41
Designer de interiores	99	54	-45
Diretor administrativo	112	66	-46
Gerente de serviços culturais	73	23	-50
Técnico em secretariado	63	13	-50
Revisor de texto	169	118	-51
Desenhista técnico (artes gráficas)	386	322	-64
Jornalista	175	98	-77
Agente publicitário	5.696	5.610	-86
Contador	247	158	-89
Secretaria executiva	271	164	-107
Gerente de comunicação	388	275	-113
Contínuo	163	47	-116
Atendente de agência	179	59	-120
Agenciador de propaganda	123	-	-123
Copeiro	215	84	-131
Diretor de arte	1.596	1.339	-257
Editor de texto e imagem	582	325	-257
Auxiliar de escritório, em geral	1.345	916	-429
Assistente administrativo	2.603	2.041	-562
Recepcionista em geral	900	303	-597

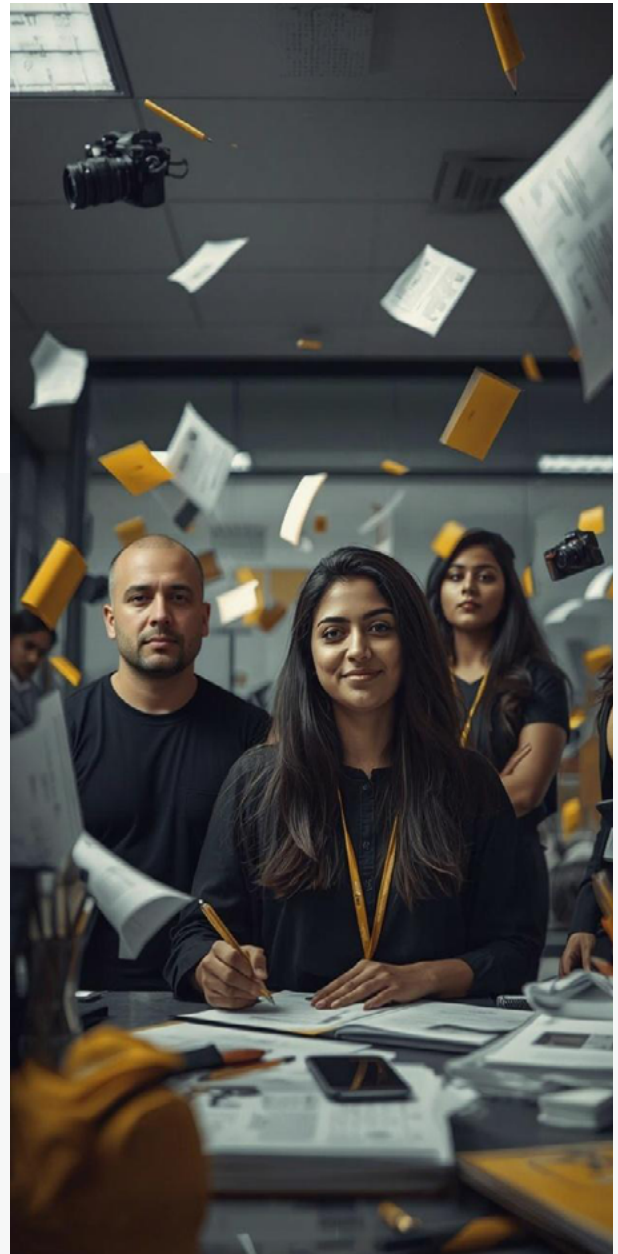
[Um estudo retrospectivo recente da ABAP](#), em parceria com a Deloitte, reforça essas mudanças. Em 2010, em mais de metade das agências não existiam as funções de:

- **Gestão de influenciadores;**
- **Ciência de dados e analytics;**
- **Social listening;**
- **Conteúdo e engajamento;**
- **Gestão de diversidade;**
- **e Produção digital.**

Isso demonstra duas forças de mudança:

1. A transformação tecnológica e as demandas por reposicionamento das entregas e dos serviços das agências, que vêm se intensificando nos últimos anos;

2. A crescente demanda e investimento nas pessoas e nas estratégias de desenvolvimento da gestão das agências.

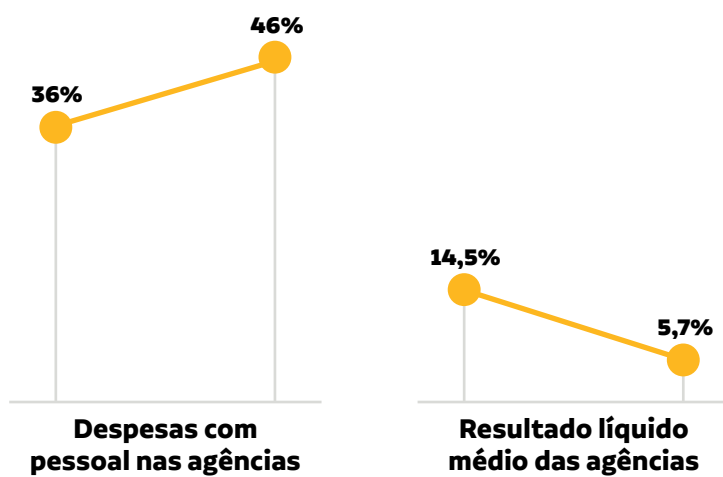


Pressões Financeiras nos Negócios

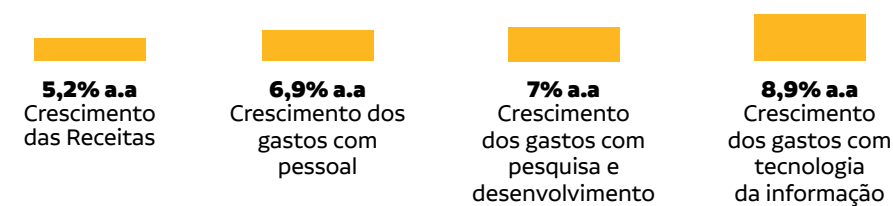
O [estudo da ABAP](#) também investigou a estrutura de receitas e custos das agências.

Com a demanda por novos perfis e investimento nas pessoas, as despesas com pessoal saltaram de pouco mais de 36% das receitas das agências para quase 46%, com um crescimento de 6,5% ao ano no quantitativo de pessoal.

Como contraste, as receitas cresceram numa média de 5,2% ao ano, enquanto os custos com pessoal aumentaram a uma taxa de 6,9% ao ano. Isso contribuiu para uma redução do resultado líquido médio das agências de 14,5% para 5,7%.



Outros fatores que levaram a esse resultado foram o aumento dos custos com tecnologia da informação (8,9% ao ano) e pesquisa e desenvolvimento (7% ao ano), o que reflete a pressão e necessidade de adaptação do setor a novas tecnologias, sistemas e entregas.



Ainda segundo a pesquisa da ABAP, quando se avaliam as causas dessas mudanças, todas as agências avaliam que elas se deram pelo consumo de novos meios de comunicação. E para 83% delas, as mudanças nas demandas do mercado foram a principal causa dos impactos sobre os resultados; 65% apontam que essas necessidades pressionaram sua saúde financeira.

* Todas as informações desta seção foram retiradas do BI VanPRO da FENAPRO, conectado diretamente aos dados públicos da Receita Federal e do Ministério do Trabalho e Emprego; (ii) da pesquisa ABAP "Por Dentro das Agências". As bases de dados de faturamento, localização e número de empregados são de 10/04/2025. As bases do perfil de emprego são de 2015 a 2023. Os empregos são referentes aos vínculos CLT e representam parte do mercado. Recortes distintos podem produzir dados levemente diferentes por gaps ou não declarações no registro de todos os dados.

SEÇÃO **2**

Processo de Trabalho

Metodologia para Scenario Planning

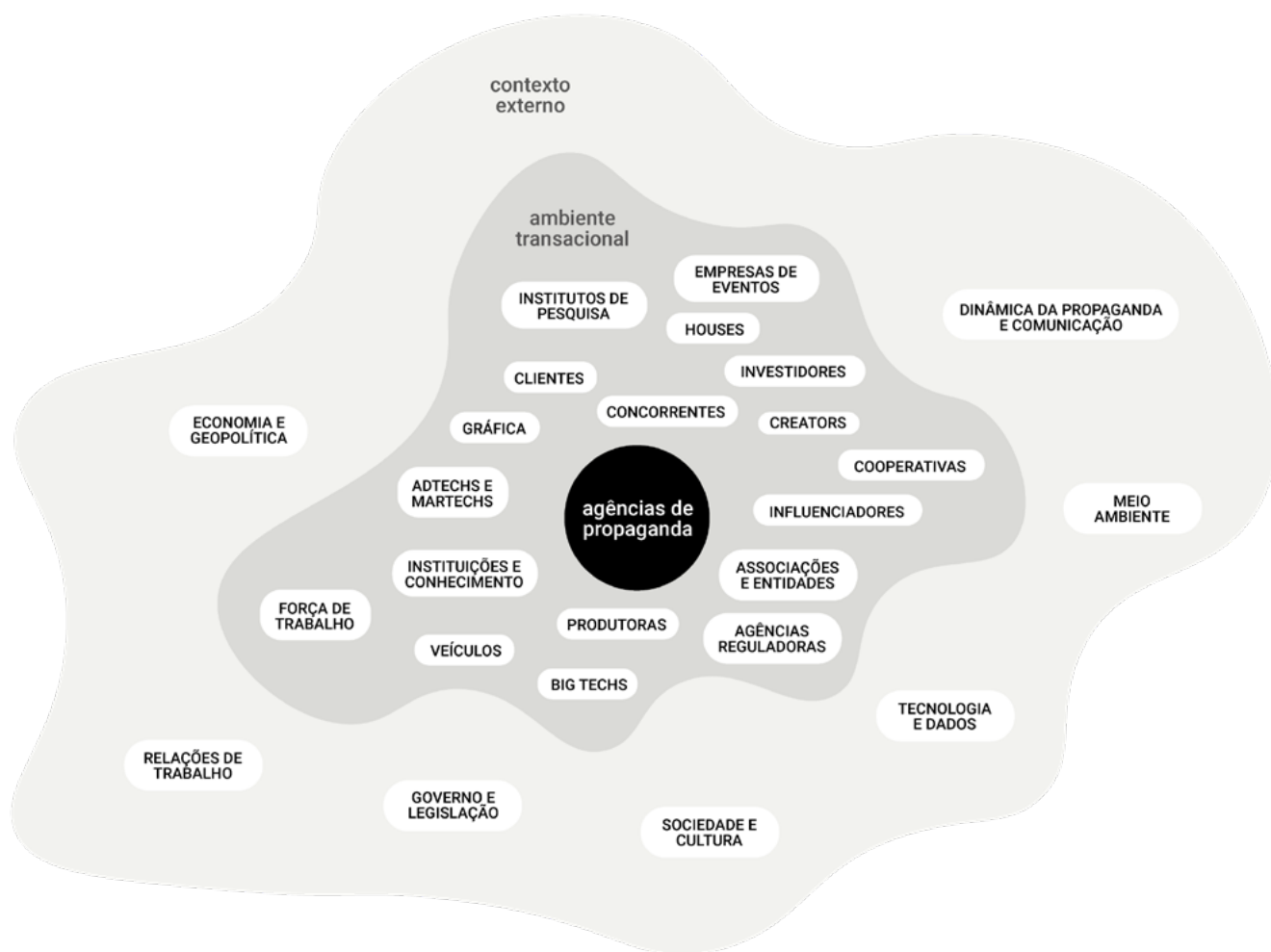
Este documento apresenta 5 cenários plausíveis para o setor de propaganda no horizonte de 2045, construídos com base na metodologia da Universidade de Oxford, a Oxford Scenario Planning Approach (OSPA).

Primeiramente, foram aplicados questionários sobre elementos que estão trazendo profundas incertezas no mercado e, a partir disso, perguntas estratégicas e cards com “fragmentos do futuro” (snippets) foram gerados para provocar as oficinas de Scenario Planning.

Esses materiais foram enviados em conjunto com um material conceitual explicando os principais elementos da metodologia.

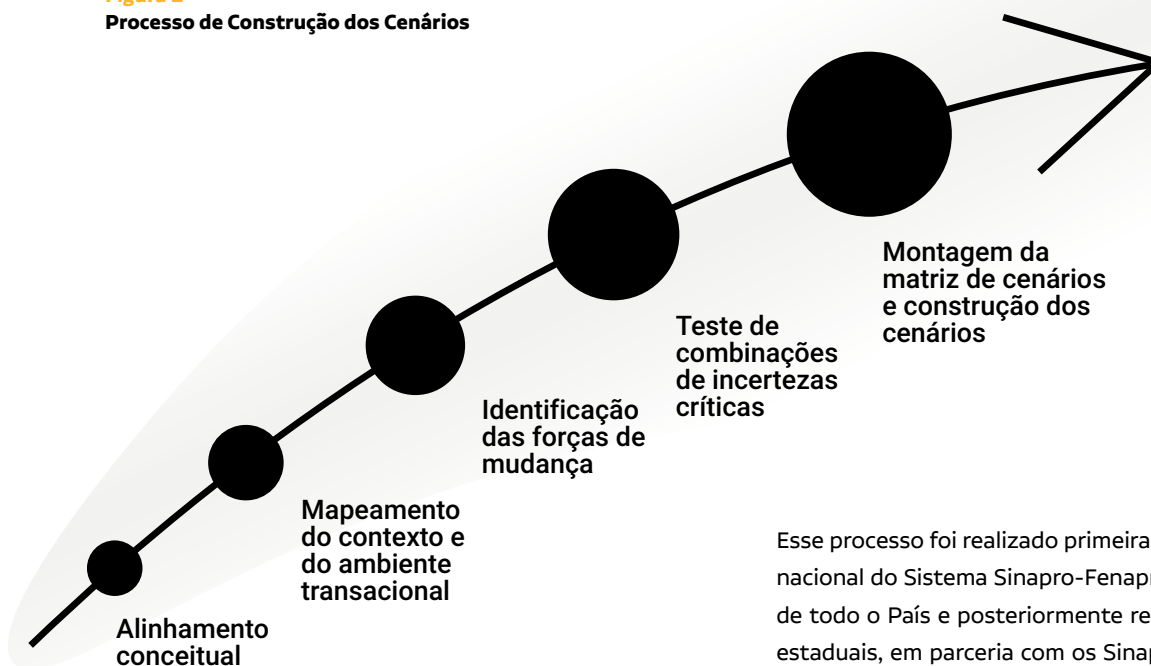
Nas oficinas, partimos de uma capacitação metodológica e mapeamos os principais elementos do contexto externo e do ambiente transacional onde as agências estão inseridas. Com isso, foram identificadas as forças de mudança e incertezas críticas.

Figura 1
Contexto e Ambiente de Negócios



A partir dessas definições, foram ensaiados eixos para matrizes de incertezas, com elementos que estão trazendo níveis profundos de incerteza e que podem gerar grandes impactos nas agências. Por fim, foram elaboradas narrativas a partir da escolha de pontos nessas matrizes que pudessem representar cenários plausíveis. Os cenários tiveram seu teste de consistência na estruturação de respectivos mapas de sistemas.

Figura 2
Processo de Construção dos Cenários



Esse processo foi realizado primeiramente num encontro nacional do Sistema Sinapro-Fenapro, com 20 lideranças de todo o País e posteriormente repetido em encontros estaduais, em parceria com os Sinapros de Pernambuco, com a participação de mais de 30 lideranças, e Minas Gerais, com a participação de aproximadamente 60 lideranças de agências, veículos e anunciantes. Ao todo, foram envolvidos mais de 100 empresários e lideranças do mercado da propaganda na construção deste processo.

Os cenários finais apresentados aqui são consolidações e sínteses elaboradas a partir de todas essas produções, gerando cenários contrastantes, abordando diferentes aspectos de futuros plausíveis.

Figura 3
Visão Geral do Processo de Trabalho



SEÇÃO **3**

**Questões
críticas para
o futuro**

Contexto Geral

A primeira etapa do trabalho foi a aplicação de questionários abertos com diretores e presidentes dos Sinapros e da FENAPRO, com perguntas sobre suas visões de futuro e incertezas com relação ao mercado da propaganda e ao contexto mais amplo que o envolve.

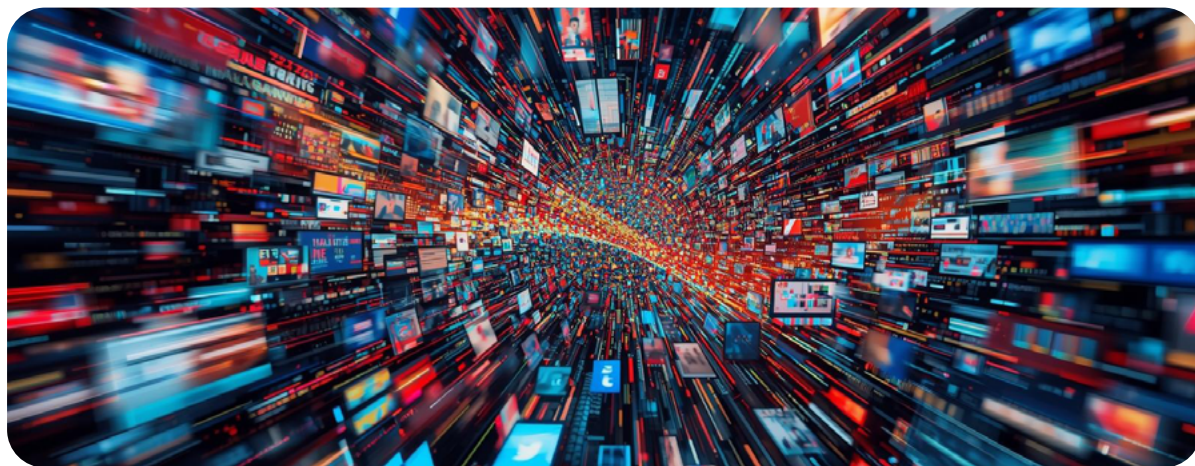
A partir destas respostas, foram formuladas 65 questões que serviram de insumos para a preparação dos Workshops presenciais e o próprio debate nesses encontros.

Futuro das Demandas

- ✦ **1.** Qual a relevância e percepção de relevância dos serviços de publicidade e propaganda?
- ✦ **2.** Qual será o futuro das demandas dos clientes? Mais ferramental e menos emocional em função de dados e Big Techs? Ou com reforço ao produto criativo capaz de emocionar e construir marca?
- ✦ **3.** Quão valorizada será a estratégia de comunicação e de criatividade?
- ✦ **4.** A demanda de serviços será diversificada, tornando o negócio cada vez mais consultivo e menos baseado na criação de campanhas e agenciamento de mídia?
- ✦ **5.** Seremos demandados como executores, repetidores, formuladores de prompts e não como parceiros de negócio? Teremos menos contato com o C-level das empresas?
- ✦ **6.** Quais serão as demandas mais relevantes dos clientes na relação com suas agências?
- ✦ **7.** Qual será o nível de maturidade dos tomadores de decisão (CEO, CMO e demais cargos de gestão)?
- ✦ **8.** Teremos clientes bem-informados sobre o que está acontecendo no mundo?
- ✦ **9.** O cliente entenderá cada vez mais e será mais empoderado em relação à comunicação e ao marketing?
- ✦ **10.** Continuará a sujeição às tecnologias com pouco espaço para discussão e envolvimento de outros entes, até mesmo o cliente, em temas conectados com o futuro da sociedade?
- ✦ **11.** Continuará a pressão para fazer o que dá resultado, sem questionar seu impacto para a sociedade?
- ✦ **12.** Qual será o futuro das bets e qual a sua importância para o mercado publicitário no Brasil?
- ✦ **13.** Como será o fortalecimento e profissionalismo dos mercados regionais para mostrar vantagens reais às grandes marcas?

Modelo de negócio e remuneração

- ✦ 14. Qual o futuro dos modelos de remuneração baseados em desconto padrão sobre o investimento em mídia, honorários sobre custos de terceiros ou mesmo fee mensal?
- ✦ 15. Como será a precificação de trabalho digital?
- ✦ 16. Como precificar ao cliente o uso das tecnologias na criação de campanhas? Será possível cobrar pelos lucros obtidos na campanha?
- ✦ 17. Qual será a disposição para pagar por um serviço que a IA produziu?



Principais atores

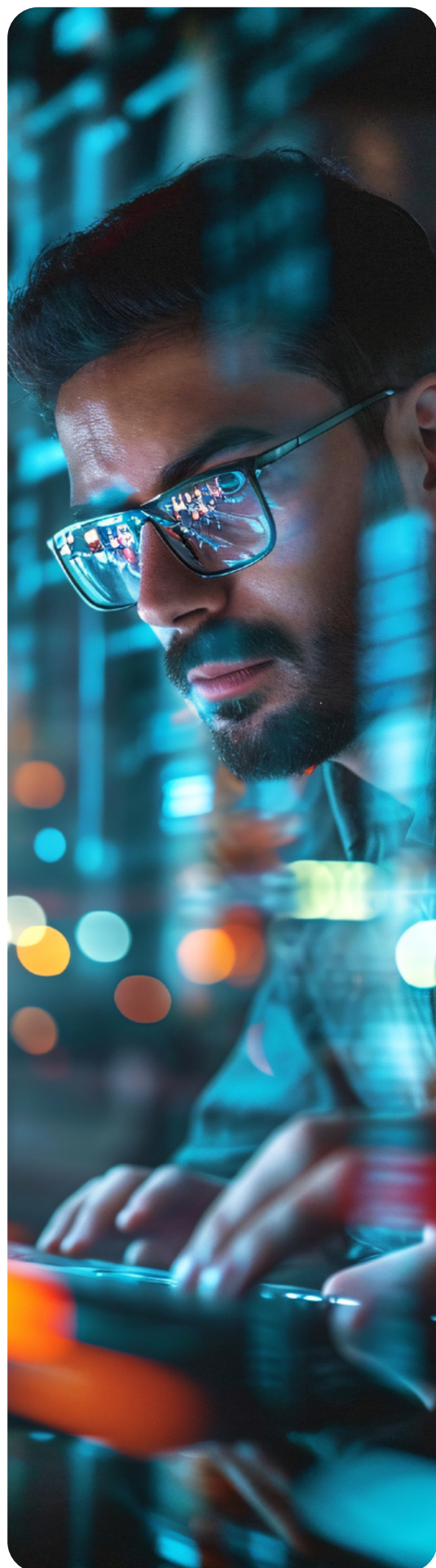
- ✦ 18. Qual será a relevância dos veículos tradicionais de mídia?
- ✦ 19. A concentração dos grandes grupos de comunicação vai permanecer?
- ✦ 20. Quais serão as empresas que dominarão o mercado da comunicação nos próximos 10 anos?
- ✦ 21. As plataformas irão desempenhar o papel das agências de publicidade junto aos clientes?
- ✦ 22. Haverá consolidação do domínio global das Big Techs, promovendo uma sangria dos investimentos em mídia, fragilizando os mercados locais?
- ✦ 23. O movimento de empresas de tecnologia chinesas em contraponto às Big Techs continuará despontando?
- ✦ 24. Mais clientes que não anunciam em grandes veículos experimentarão o poder da comunicação através das redes sociais e passarão a acreditar na comunicação, compondo também sua estratégia com outros veículos, como outdoor, TV e rádio?
- ✦ 25. Qual será o futuro do marketing de influência?

Ambiente concorrencial; futuro da concorrência

- ✦ **26.** Como serão as melhores práticas de concorrências?
- ✦ **27.** As empresas passarão a internalizar ainda mais a publicidade através de houses ou departamentos?
- ✦ **28.** Os clientes terão um departamento interno (IA house) apenas para replicar prompt pré-estabelecido e gerar o conteúdo desejado?
- ✦ **29.** O mercado se canibalizará em preços?
- ✦ **30.** Como será a robustez e justiça dos processos de concorrências públicas?
- ✦ **31.** Haverá mais equilíbrio entre compras e áreas técnicas nos processos licitatórios?
- ✦ **32.** Como as inovações trarão novos concorrentes?
- ✦ **33.** Antigos parceiros (veículos e produtoras audiovisuais) desenvolverão soluções que concorrerão ou reduzirão a importância das agências no processo?

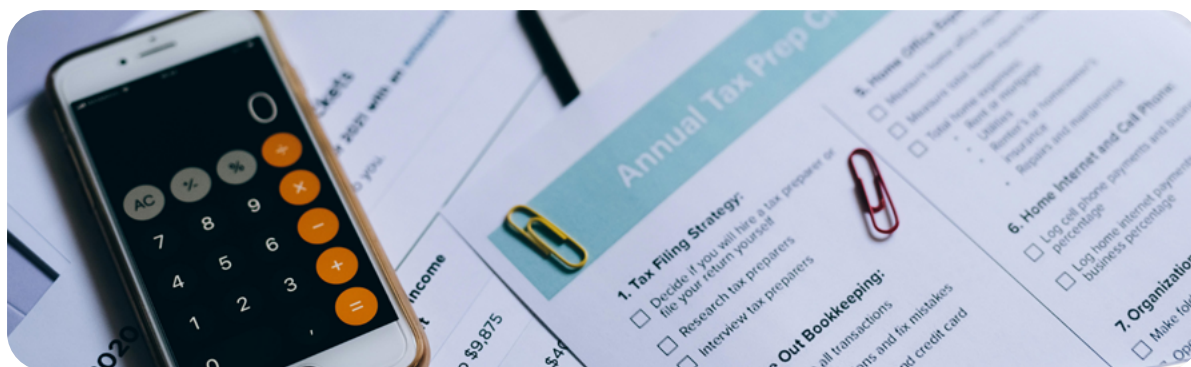
Novas tecnologias e seus impactos

- ✦ **34.** Que novas tecnologias surgirão que impactem o mercado de comunicação?
- ✦ **35.** A IA Quântica vai mudar o comportamento humano em qual direção?
- ✦ **36.** A IA Quântica vai democratizar o acesso da população ao mercado e distribuir renda?
- ✦ **37.** A IA Quântica será dominada por poucos grandes grupos econômicos? Continuará sendo as que dominam as redes sociais hoje?



Impactos da IA no mercado

- ✦ **38.** IA substituirá/potencializará a criatividade humana e pessoas nas agências?
- ✦ **39.** Clientes substituirão os serviços das agências por algum tipo de agentes de Inteligência Artificial? A Inteligência Artificial avançará tanto ao ponto de conseguir resolver todos os problemas de comunicação dos clientes de ponta a ponta, tornando as agências algo dispensável?
- ✦ **40.** As agências de publicidade existirão daqui a 10 anos frente à IA? Seremos capazes de driblar e acompanhar a IA?
- ✦ **41.** Considerando a entrada de tantas tecnologias no dia a dia das agências, como será o escopo ou escopos de uma agência no futuro?
- ✦ **42.** A IA será aplicada como referência de sustentabilidade no negócio?



Legislação e tributação

- ✦ **43.** Quais os impactos da reforma tributária?
- ✦ **44.** Como gerar sustentabilidade para o negócio mediante incertezas jurídicas (PJs X CLT X MT/ MPT/JT) e pressão cada vez maior sobre o resultado?
- ✦ **45.** Contratos de trabalho são justos, eficientes e modernos, dando segurança jurídica para o negócio?
- ✦ **46.** O mercado de trabalho se flexibilizará de forma eficiente, justa e juridicamente segura para agências e colaboradores?
- ✦ **47.** As relações trabalhistas possibilitarão uma descentralização/terceirização das operações?
- ✦ **48.** Como será a legislação em relação à proteção dos direitos autorais das obras intelectuais em um mundo liderado pela IA? Teremos uma legislação que proteja o direito autoral das nossas soluções?
- ✦ **49.** Como será a regulamentação do mercado de influenciadores?
- ✦ **50.** Qual o futuro das Normas Padrão do CENP?
- ✦ **51.** Como serão as novas regulamentações da atuação das agências de publicidade junto à sociedade e formatos de remuneração pelos clientes?

Futuro das relações de trabalho

- ✦ **52.** Como será a atração e retenção de pessoas? Conseguiremos ser atrativos para as novas gerações de profissionais? O que atrairá, reterá e estimulará os profissionais a trabalharem em uma agência?
- ✦ **53.** Quais serão os desafios geracionais com foco em formação/desenvolvimento de time?
- ✦ **54.** Considerando os desafios com mão de obra, como as agências se organizarão operacionalmente no futuro?
- ✦ **55.** Como será o comportamento das novas gerações nas relações com o trabalho?
- ✦ **56.** Quais serão os formatos de interesse para as relações de trabalho dos profissionais com as agências (trabalho remoto, flexibilidade de horários, modelo de contratação, entre outros)?
- ✦ **57.** Como será a disputa com outros segmentos pela mão de obra (startups, departamentos de marketing, equipes de influenciadores e outros)?
- ✦ **58.** Qual será o futuro da formalidade ou informalidade das relações de trabalho e seus impactos na produtividade?
- ✦ **59.** Como será a relação entre todos os stakeholders, em especial com profissionais/prestadores de serviços?

Futuro das entidades associativas

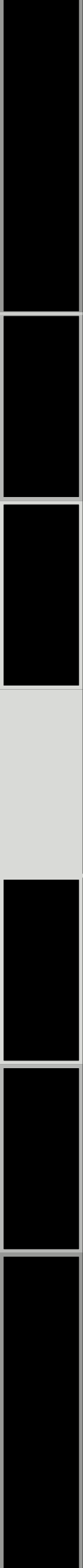
- ✦ **60.** Qual o novo papel das entidades associativas na proteção do negócio?

Preferências sociais

- ✦ **61.** Como as mudanças de comportamento impactarão o mercado publicitário?
- ✦ **62.** Como será a volatilidade dos temas sociais e políticos que entram e saem do hype? E quais os impactos para mercados e empresas?

Economia mundial

- ✦ **63.** Em que momento o dólar vai perder a hegemonia das transações do mercado mundial?
- ✦ **64.** Haverá maior presença de grandes empresas nos países em desenvolvimento?
- ✦ **65.** As empresas que valorizam a sustentabilidade do planeta serão maioria?



SEÇÃO **4**

Análise do Ambiente

Contexto Geral

Na análise e discussão dos fatores externos que influenciam o ambiente de negócios onde as agências estão inseridas, foram identificados 7 grandes temas com diversos fatores. Uma observação importante sobre esse estágio é que, como se pode observar, há muitas variáveis, e é fácil se perder ao tentar descrever todos esses fatores dentro de um cenário.

Por isso mesmo, a próxima etapa do processo é o levantamento de forças de mudança, sendo uma tentativa de identificação de elementos de menor incerteza e de incertezas críticas que cruzam essas variáveis.

1. Tecnologia e Dados

- IA e seus efeitos
- Cibersegurança
- Computação quântica
- Dados
- Realidade virtual
- Evolução científica
- Automação
- IoT
- Disrupção e inovação
- Novas plataformas
- Consumo digital
- Redes sociais

2. Relações de Trabalho na Propaganda

- Comportamentos das novas gerações
- Relações de trabalho
- Modelo home office
- Remuneração de talentos
- Saúde mental
- Valorização da profissão
- Juniorização
- Mudança no modelo de trabalho

3. Governo e Legislação

- Incentivos fiscais
- Legislação
- Regulação de dados, conteúdo, Big Techs, entre outros
- Educação
- Segurança Pública
- Infraestrutura
- Propriedade intelectual

4. Dinâmica da Propaganda e Comunicação

- Atratividade da propaganda
- Comoditização
- Fragmentação dos canais de comunicação
- Imediatismo das demandas

- Local x Global (retorno à comunidade)
- Modelo in house agency
- Novos segmentos anunciantes
- Papel de intermediação
- Marketing de influência
- Cobrança por posicionamento
- Comunicação direcionada por necessidade
- Vibe e Hype

5. Economia e geopolítica

- Deflação de lucros
- Globalização
- Guerras
- Imigração
- Macroeconomia
- Carga tributária
- Taxa de emprego
- Endividamento
- Privatização
- Política externa
- Corrupção

6. Sociedade e Cultura

- Envelhecimento populacional e redesenho etário
- Conflitos geracionais
- Novos valores sociais
- Desinformação (fake news)
- Redesenho de famílias
- Novos consumidores
- Novos hábitos de consumo
- Indústria da moda
- Padrões de beleza
- Wellness
- Individualismo
- Exposição à internet
- Polarização
- Religião
- Diversidade
- Educação
- Ética
- Saúde mental
- Relações sociais
- Cooperativismo
- Crenças e religião
- Bolhas de informação
- Fluidez da verdade
- Público superestimulado

7. Meio Ambiente e Sustentabilidade

- Clima
- Desastres naturais
- Sustentabilidade/ESG

Ambiente Transacional

Já com relação aos principais atores do contexto, foram identificadas 18 categorias, também com ramificações diversas.

1. Cliente

- Clientes do terceiro setor
- Clientes privados
- Clientes públicos

2. Força de Trabalho

- Colaboradores CLT
- Colaboradores PJ
- Freelancers

3. Instituições e Conhecimento

- Instituições de ensino/academia

4. Plataformas e Big Techs

5. Adtechs e Martechs

6. Concorrência

- Concorrência/mercado
- Concorrentes indiretos
- Outras modalidades de agências
- Players e grandes grupos internacionais

7. Associações e Representação

- Associações/Entidades (ABAP, Sinapro, ABA, Cenp)
- Sindicatos
- Políticos

8. Agências Reguladoras

9. Investidores

10. Gráficas

11. Produtoras

12. Creators

13. Influenciadores

14. Institutos de Pesquisa

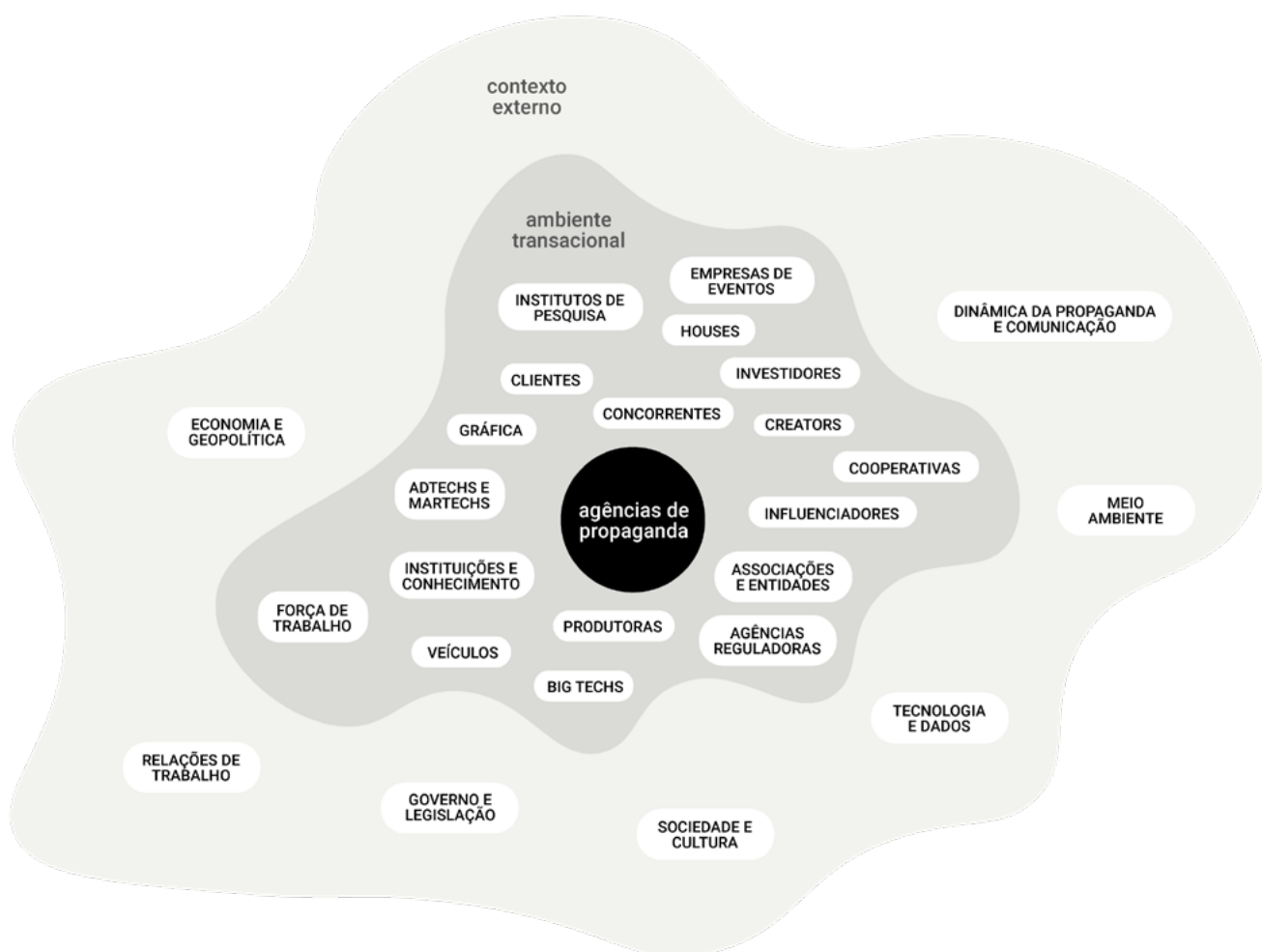
15. Atores de Veiculação

- Veículos
- Birôs de mídia

16. Cooperativas

17. Houses

18. Empresas de Eventos



Forças de Mudança

Analisando estes atores e fatores, foram identificadas forças de mudança: algumas delas como sendo de alto impacto e baixa incerteza e outras como sendo de alto impacto e alta incerteza, para intervalos que variaram de 10 a 20 anos à frente. Vale reforçar aqui que quando falamos em incerteza é sobre a ocorrência ou não dos fatos.



ALTO IMPACTO

BAIXA INCERTEZA

1. Estrutura de Mercado

- Deflação de lucros e achatamento da capacidade de investimento.
- Redução das barreiras à concorrência.
- Poder das Big Techs (concentração econômica).
- Aumento da relevância do associativismo como força de mercado.
- Agência como hub de soluções (busca de relevância, capacidade de se conectar intimamente com parceiros estratégicos e complementares; multissoluções).
- Novas redes sociais.
- Comunicação cada vez mais estratégica nas organizações.
- Rede colaborativa.
- Equipes de comunicação mais enxutas, compostas por menos pessoas e mais qualificadas.
- Modelo de trabalho híbrido/remoto.

2. Tecnologia

- Influenciadores digitais robôs.
- IoT.
- Agentes de IA.
- IA generativa produzindo e criando conteúdos em escala.
- Deepfakes.
- Análise de sentimento em tempo real.
- Modificações de algoritmo alteram mercados e resultados.
- Métricas de impacto mais objetivas.
- Campanhas mais segmentadas e baseadas em dados.
- Experiências cada vez mais imersivas/Realidade aumentada e virtual.

3. Demografia e Sociedade

- Redesenho etário.
- Novos consumidores e novos mercados anunciantes (geração prateada, Classe C, novos produtos anunciantes, dinheiro novo).
- Comunidades nichadas.
- Dificuldade de segmentar públicos homogêneos.
- Polarização.
- Desafios crescentes da saúde mental (estresse, solidão, entre outros).

4. Cultura

- Desafios de construir uma reputação cada vez maior.
- Desafio da coerência e consistência.
- Resgate do físico, experiências reais e conexões humanas.
- Relações de mercado mais pautadas pela ética e colaboração.
- Diversidade é atratividade (busca por multiplicidade de talentos, volta a ser um ambiente criativo, livre e atrativo).
- Mudança na linguagem consolidada.
- Originalidade fortalecida como fator estratégico.

5. Eventos Mundiais

- Guerras.
- Clima/Escassez de recursos naturais.
- Consolidação de blocos geotecnológicos.
- Acontecimento de uma nova pandemia.

1. Estrutura de Mercado

- Big Techs como clientes (detêm a negociação e a formação do mercado todo; agências contratadas pelas Big Techs, por job).
- Cliente intermediário (fim da relação das agências com veículos; redução da remuneração).
- Potencial de consolidação do mercado e/ou comoditização.
- Pulverização do poder da comunicação.
- Fragmentação dos meios de comunicação.
- Novas formas de precificação.
- Comunicação mais baseada em conteúdos ou canais?

2. Cultura e Consumo

- Fuga do tempo de tela como movimento geral.
- Anúncios se tornam extremamente cansativos e geram companhias ad-free como diferencial.
- Preferência estrita pelo humano (prêmios para campanhas sem IA)
- Papel das emoções no comportamento do consumidor.
- “Unshittification”: marcas voltam a se preocupar com qualidade?
- Fuga da realidade como necessidade.
- Escassez de senso crítico.

3. Tecnologia, Dados e Inteligência Artificial

- Computação quântica.
- Efeitos da IA; Poder das máquinas, IA desobediente.
- IA funcionando de forma autônoma e tomando decisões.
- Efeitos da hiperconcentração de dados.
- Novas tecnologias acelerando processos, mudando o perfil do trabalho.
- Mudança na forma de consumir conteúdo (fim dos dispositivos físicos).
- Modelos mais avançados de IA ficam muito caros e geram grande desigualdade entre empresas.
- Vida no Metaverso.
- Propagandas na Realidade Virtual.

4. Legislação e Regulação

- Regulamentação com foco em fake news e conteúdos disseminados em redes sociais.
- Novas definições de propriedade intelectual.
- Regulamentação ou desregulamentação sobre IA, dados, cibersegurança.
- Regulamentação ou desregulamentação sobre comunicação e influenciadores.
- Fim das normas-padrão do CENP.

5. Trabalho, Profissões e Educação

- Novas demandas dos novos talentos (o que é atrativo para as novas gerações, revisão de benefícios, revisão de formações).
- Novos formatos das relações trabalhistas.
- Papel da academia e associações.
- Como as pessoas serão economicamente ativas (profissões e geração de renda).

6. Economia, Sociedade e Geopolítica

- Desigualdade social e concentração de riquezas.
- Nova ordem social e econômica gerada pelo poder das Big Tech.
- Renda universal.
- Movimentos sociais reativos a uma nova ordem social e econômica.
- Nova organização do poder mundial.
- Perda da hegemonia do dólar (EUA, Brics, China).

Com estes temas, perguntas-chave sobre incertezas críticas foram formuladas a partir de ensaios de combinações de variáveis e priorização de acordo com o que pode trazer mais impacto e desconforto para a construção das matrizes de cenários.



Usando os critérios de impacto e desconforto, geramos discussões de maior valor para adaptações da razão de ser, identidade e estratégias das agências:

- 1. Como será o desenvolvimento do trabalho criativo?** Continuará a ser absorvido por máquinas e algoritmos ou haverá uma revalorização do humano como fonte de diferenciação?
- 2. Para onde caminha a cultura?** Teremos uma padronização global e estética homogênea induzidas por globalização e tecnologia ou pluralidade local, narrativas múltiplas e identidades diversas?
- 3. Qual será o nível de profundidade esperado e praticado nas relações humanas?** Seremos mais imediatistas e priorizaremos transações rápidas e descartabilidade? Ou priorizaremos relações em longo prazo, profundidade e construção de pertencimento?
- 4. Como a cultura valorizará o humano?** Permaneceremos em práticas de interação mediadas por máquinas ou veremos uma retomada do vínculo presencial, comunitário e afetivo?
- 5. Qual será a configuração de poder das plataformas digitais e das Big Techs?** Permanecerão concentradas, controlando infraestrutura e narrativas, ou serão forçadas a dividir espaço com múltiplos atores e sob modelos descentralizados?
- 6. Como será a concentração de poder político-econômico?** Teremos mais protagonismo estatal e comunitário na organização social ou teremos um mundo que pende mais para o domínio corporativo sobre funções sociais?
- 7. Como a economia se organizará?** Prevalecerá a lógica do consumo linear ou ganhará força um modelo de regeneração social e ambiental?
- 8. Governos e reguladores** se farão mais presentes ou teremos mais espaço para a autorregulação do mercado?

SEÇÃO **5**

**Consolidação
dos cenários
e fatores
críticos**

Processo de Consolidação dos Cenários

A Oxford Scenario Planning Approach (OSPA) trabalha com 2 abordagens:

1. **Framework First** (primeiro o modelo, método dedutivo), que consiste em isolar incertezas críticas, montar matrizes e, a partir disso, os cenários, processo descrito acima e utilizado nas oficinas.
2. **Scenarios First** (primeiro os cenários, método indutivo), onde as histórias são montadas a partir do agrupamento de fatores e incertezas que podem se interinfluenciar. Depois disso, a coerência e consistência das histórias são avaliadas em cada história e enquanto grupo de história, a partir da identificação de como as principais variáveis se comportaram em cada cenário.

Para o trabalho nos workshops com integrantes da FENAPRO e dos Sinapros, foi utilizada a metodologia Framework First, com cada oficina dessas produzindo 2 matrizes, cada uma gerando 2 cenários (quatro cenários ao final de cada oficina).

Vale ressaltar que, diferentemente das metodologias de Scenario Planning em que se exploram matrizes de cenários projetando-se futuros com os extremos em cada

eixo da matriz, a OSPA deixa os participantes mais livres para localizar os cenários em níveis dos eixos. E até para eventualmente deixar quadrantes vazios. O critério para escolha é o de cenários que promovam o aprendizado. E, eventualmente, cenários implausíveis também podem gerar quadrantes vazios.

A abordagem utilizada pela consultoria para analisar e consolidar o grupo de histórias foi a Scenarios First, já que a base de trabalho para este documento foram cenários construídos previamente em oficinas. Com isso, tem-se um fechamento do ciclo dedutivo-indutivo, produzindo uma abordagem mais abrangente. Houve um trabalho de análise e ajuste da produção dos grupos pela consultoria para conectar (ou mesclar) cenários e aproveitar sinergias.

Um achado interessante desse processo é que houve consistência interna na produção de diferentes grupos de participantes, mesmo de localidades e datas diferentes.

Por fim, as escolhas dos horizontes de tempo dos cenários variaram entre as oficinas e alguma homogeneização foi aplicada, mas as diferenças na “ousadia” dos olhares sobre o futuro foram respeitadas. Desse modo, teremos cenários com horizontes de tempo diversos.

Análise dos Principais Fatores dos Cenários

Após a análise das incertezas, mais alguns fatores acabaram sendo gerados nos cenários e chegamos a 8 indicadores que podem explicar (a posteriori) como cada cenário funciona.

RESULTADO A	INDICADOR	RESULTADO B
Totalmente humano, artesanal e relacional	Automatização do trabalho criativo	Totalmente automatizado, padronizado por IA
Poder distribuído (startups regionais, ecossistemas comunitários, multipolaridade)	Poder das plataformas digitais	Hiperconcentração nas Big Techs (monopólios globais)
Regeneração, circularidade, sustentabilidade	Configuração econômica	Consumo acelerado, linear, descartável
Interações artificiais, mediadas por máquinas	Valorização do humano	Vínculos presenciais, empatia, centralidade humana
Ausência de regras, autorregulação das plataformas	Influência de governos e regulações	Regulação rígida, responsabilização e compliance obrigatório
Padronização global e estética homogênea	Diversidade cultural e de narrativas	Pluralidade local, narrativas múltiplas, identidades diversas
Protagonismo estatal/comunitário na organização social	Concentração de poder político-econômico	Domínio corporativo sobre funções sociais (infraestrutura, serviços básicos)
Imediatismo, transações rápidas, descartabilidade	Profundidade das relações	Relações de longo prazo, profundidade, construção de pertencimento

1. Automatização do Trabalho Criativo



[O Brasil é o terceiro país que mais utiliza o ChatGPT](#). É responsável por 7% dos comandos que a plataforma recebe em um dia. Para o País que é [uma referência em transformação digital](#), a expansão da utilização de modelos de linguagem e de Inteligência Artificial está sendo bem rápida, em particular no trabalho. Além disso, [o brasileiro é um dos mais otimistas quanto ao uso da IA](#).

Quando falamos de trabalho criativo, essas inteligências têm se notabilizado pela criação de imagens, filtros e edições a partir de algumas linhas de prompt. Programas clássicos, como o Photoshop, já incorporaram diversas dessas tecnologias. O Midjourney é utilizado até para ilustrar livros e fazer quadrinhos, além dos diversos programas que conseguem criar músicas (inclusive no estilo de artistas falecidos), editar vídeos, entre outros.

Desta forma, quanto do trabalho criativo será automático? Essas novas tecnologias são grandes potencializadoras do trabalho e não é muito ousado imaginar que campanhas serão inteiramente criadas a partir de prompts e de agentes virtuais. Isso pode demandar um novo perfil de criativo, que alie uma boa elaboração de prompts, manejo dessas ferramentas e alto crivo de qualidade e ética.

Talvez o trabalho “mão na massa” não desapareça, mas seja potencializado pelas ferramentas tecnológicas. Podemos fazer um paralelo com o mercado de luxo: apesar de diversos itens serem produzidos em massa por grandes complexos industriais, grande parte do conceito do mercado (enorme) de luxo é a personalização e autenticidade no produto entregue. Mas isso também não significa que, da mesma forma que alguns trabalhos serão criados, outros poderão sumir.

» O Brasil é responsável por 7% dos comandos que o ChatGPT recebe em um dia.

Um grande desafio com as possibilidades tecnológicas é a diferenciação. Afinal, as evoluções estarão disponíveis e acessíveis para muitas empresas e profissionais, e a comoditização e mesmice são riscos importantes, talvez reforçando o conceito e a curadoria humana como grandes valores nesse processo.

Outro ponto importante são os direitos autorais. Várias das “criações” da IA se baseiam em trabalhos prévios de sua base de treinamento e podem ser muito específicas de determinados criadores, como o que aconteceu [na polêmica dos estúdios Ghibli](#). Esse assunto está no centro do debate regulatório e poderá exigir investimentos significativos em governança e compliance para mitigar riscos legais e de reputação.

Outra área de atenção dos investimentos é na infraestrutura digital: melhores processadores, serviços de nuvem e APIs para usar serviços mais desenvolvidos de IA podem ser muito caros, sem falar do gasto energético e de água. Uma empresa que queira ter compromisso ambiental precisa se atentar ao fato de que os datacenters, principalmente das grandes IAs, [podem consumir bastante recursos e impactar o meio ambiente](#).

2. Poder das Plataformas Digitais



O poder das plataformas digitais vem sendo amplamente debatido ao redor do mundo. Na União Europeia, que possivelmente é a maior referência dentre as regulações que já existiram dessas plataformas, há duas leis específicas aplicadas em todo o território: uma desde o final de 2022 e outra no início de 2024, o que mostra quão recente e incerto é este movimento. Nessa região, as multas são altas e as leis bem restritivas, principalmente no que se refere ao cuidado com o funcionamento dos algoritmos, em particular para o público adolescente.

No Brasil, essa discussão ainda está bastante precária e segue a polarização que acomete o País. De um lado, a urgência pela regulação mais rígida, de outro, a inspiração nos EUA e sua tendência à desregulamentação. Esse ponto, inclusive, foi citado pelo presidente Donald Trump no decreto que originou o chamado “tarifaço”, que tem a Meta alinhada com essa ideia. Há também uma questão geopolítica muito forte envolvendo essa discussão, e isso torna ainda mais incerto o futuro da regulação, uma vez que mesmo que haja o movimento para uma direção, um governo opositor pode vir logo a seguir e tentar mudar a rota.

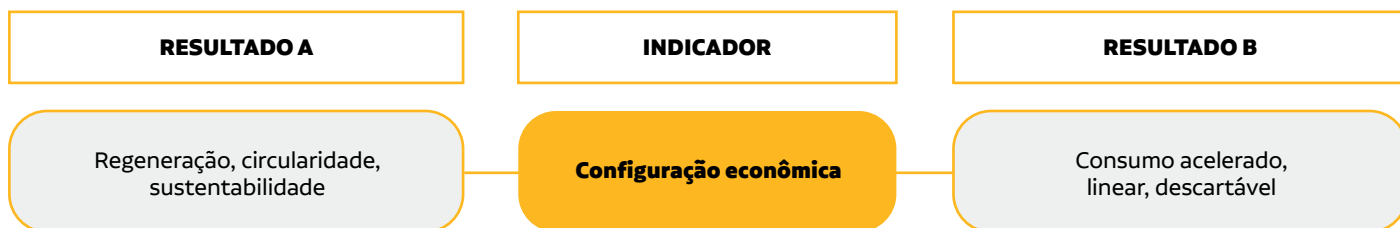
[Segundo um relatório do banco JP Morgan sobre regulação no mercado americano](#), o Google detém 89% do mercado global de mecanismos de busca; a Apple detém 51% do mercado de celulares e tablets nos EUA; a Microsoft comanda 62% dos sistemas operacionais para desktop; e o Facebook e o Instagram, juntos, dominam 57% do mercado de mídias sociais. Esses números dão a dimensão da influência atual e potencial dessas companhias, com força para definir padrões, moldar comportamentos e influenciar políticos e o discurso público.

Também há os países que nunca permitiram a entrada dessas companhias, sendo a China um exemplo. Sob argumentos de manutenção da soberania e segurança, redes como Instagram, Facebook e WhatsApp nunca foram permitidas por lá. Todavia, isso só foi possível devido à forte centralização do governo. Em um lugar já acostumado ao acesso e à mais liberdade de escolha, pode ser muito difícil colocar em prática uma regulação mais severa. No Nepal, por exemplo, [após uma série de desobediências à justiça, o governo bloqueou diversas redes sociais, o que serviu de estopim para protestos generalizados](#), demonstrando a força dessas companhias e o nível da dependência das pessoas.

Essas situações indicam que, se não houver forte regulação, a tendência é de hiperconcentração. Por outro lado, regulações fortes podem tornar esses países menos atrativos para as empresas e fazê-las ficarem para trás na corrida da inovação. Os contrastes entre Europa, Estados Unidos e China podem servir de janelas de observação dos impactos dos diferentes modelos na sociedade, economia e política.

>> O Google detém 89% do mercado global de mecanismos de busca. A Apple detém 51% do mercado de celulares e tablets nos EUA. A Microsoft comanda 62% dos sistemas para desktop.

3. Configuração Econômica



Em 2023, “enshittification” foi eleita “Palavra do Ano” pela American Dialect Society. A palavra (melhor traduzida como *merdalização*) contempla ideias de obsolescência, decadência, piora de qualidade. E ganha força com a decadência de plataformas, que inicialmente são interessantes e depois perdem qualidade de experiência ao monetizar usuários. Outros exemplos são salas VIP que decaem e fazem surgir o “vip do vip” e produtos alimentícios com substituições, como os chocolates com massa de cacau.

[O aumento da complexidade da economia mundial também pode estar acelerando esse processo.](#) O sistema de um supermercado é tão complicado que, se houver uma pane ou uma invasão no sistema, as prateleiras podem simplesmente ficar desabastecidas. Se uma máquina quebra, [em geral é mais barato comprar outra \(e gerar lixo\) do que consertar.](#) A lógica de extração, concentração e complexidade excessiva degrada produtos, serviços e instituições.

Vivemos um paradoxo: por um lado, percebemos um chamado à responsabilidade com o meio ambiente e com o consumo responsável. Governos e marcas fazem propagandas e anunciam estímulos à regeneração, circularidade e sustentabilidade. Por outro lado, os mesmos governos criam políticas de incentivo ao consumo e as empresas continuam produzindo inúmeros produtos descartáveis ou pouco duráveis.

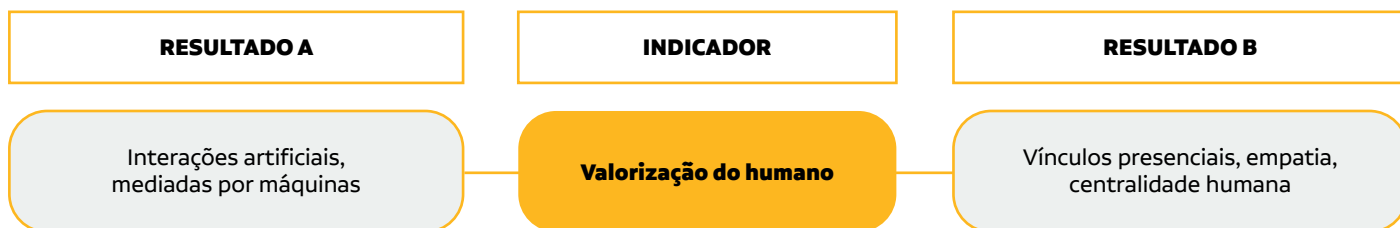
>> Vivemos um paradoxo entre a responsabilidade com o meio ambiente e o intenso consumo.

A força que puxa para o consumo acelerado, linear e descartável é, antes de tudo, estrutural. O modelo econômico vigente recompensa o volume de vendas, não a durabilidade. Os incentivos para a produção em massa de itens de baixo custo e ciclo de vida curto são imensos. A essa lógica se soma o custo invisível das novas tecnologias. A revolução da Inteligência Artificial, por exemplo, avança como um símbolo de progresso, mas esconde um consumo monumental de água e energia em seus data centers, um impacto ambiental que não aparece na etiqueta do produto ou na interface do aplicativo.

Por outro lado, a regeneração, circularidade e sustentabilidade parecem ganhar força, impulsionadas por três fatores principais: regulação, pressão de mercado e os próprios limites físicos do planeta. Governos, ainda que de forma ambígua, começam a criar regras mais rígidas e punições mais fortes.

Ao mesmo tempo, novos entrantes usam a sustentabilidade como uma vantagem competitiva real, forçando o mercado a mudar. A entrada da BYD no Brasil é um bom exemplo: combinando inovação em energia limpa com incentivos fiscais e boa aceitação do público, a empresa obrigou concorrentes a acelerar investimentos. Entretanto, entrar na lógica da sustentabilidade e circularidade isoladamente ainda é um risco. Os produtos podem se restringir a nichos muito restritos ou mesmo ficarem com preços muito altos. Esse modelo exige cooperação mercadológica ou incentivos públicos.

4. Valorização do Humano



[Em janeiro de 2025, começa a vigorar no Brasil uma lei que proíbe o uso dos celulares nas escolas](#), mesmo durante o recreio. Um dos argumentos é o atraso no desenvolvimento cognitivo e das relações interpessoais causado pelo tempo de tela. [Em outros países, mesmo não havendo legislação, diversas escolas também já tomaram tais medidas.](#)

Em um contexto de surgimento de novas tecnologias que alteraram a maneira de difundir informação, as crises do sistema político e econômico vigente, os questionamentos de certezas do passado e deram certezas e profundas mudanças nas cidades, surgiu o Humanismo e o Renascimento.

Essa lembrança histórica é necessária porque mostra as duas faces da mesma moeda. Na época, a prensa de Gutenberg e as transformações urbanas concentraram poder em novas mãos, criaram tensões e abriram espaço para recolocar o humano no centro com novos métodos, novas artes e outra forma de olhar o mundo. Hoje vivemos uma convergência de fatores análogos, considerando as devidas proporções de cada tempo. Plataformas digitais, smartphones e IA mudaram a difusão da informação. A política e a economia atravessam crises recorrentes, as cidades se reorganizam e certezas antigas se desfazem.

» **A política e a economia atravessam crises recorrentes, as cidades se reorganizam e certezas antigas se desfazem.**

A grande questão é que interações mediadas por tecnologia também resolvem problemas diversos reais. Para muitos alunos, o celular é a biblioteca disponível; ferramentas digitais legendam, traduzem, amplificam voz e dão apoio a quem precisa; consultas online agilizam triagens; no trabalho, a colaboração remota economiza deslocamentos e aproxima quem estava longe. A mediação tecnológica, quando bem usada, pode incluir e acelerar.

O risco aparece quando a ferramenta vira regra e tenta substituir o que não é possível. Foi assim também no passado: a mesma prensa que difundiu ideias serviu também para censurá-las quando mal-usada. O que decide não é a máquina, mas o arranjo ético, político, institucional e regulatório colocado em torno dela.

Por isso, a discussão conceitual não é necessariamente entre o artificial e o humano, e sim onde cada um faz mais sentido. Em tarefas repetitivas e de baixo risco, a automação ajuda e libera tempo. Em decisões formativas, a presença humana é a diferença entre cumprir um procedimento e criar sentido. Há um meio do caminho que combina ambas as camadas: a tecnologia prepara, organiza e registra, enquanto gente decide o que é “bom” e ético (o conceito aristotélico de *phronesis*), orienta e se relaciona.

O Renascimento recolocou o humano no centro da visão de mundo sem rejeitar as novidades da época. Agora temos um desafio parecido: usar a tecnologia para proteger, ampliar e potencializar o que é intrinsecamente humano. Mas essa não é uma questão técnica e lógica: temos ganhadores e perdedores em cada ponto desse espectro, por isso mesmo a dúvida sobre para onde vamos se mantém aberta.

5. Influência de Governos e Regulações



Após plataformas como Facebook e Instagram se recusarem a obedecer às decisões [judiciais no Nepal](#), [a justiça determinou o bloqueio dessas redes](#). No dia 09/09/2025, [explodiram protestos que incendiaram](#) as casas dos principais líderes políticos do país e causaram a renúncia do primeiro-ministro. É bem verdade que a insatisfação já vinha há mais tempo, mas, ao contrário de outras manifestações que costumam ter estopins estritamente sociais, esse do Nepal foi causado pelas redes sociais.

O poder dessas empresas se tornou tão grande a ponto de poderem se recusar a cumprir ordens da Justiça e ainda terem manifestações populares espontâneas a seu favor, indicando a dependência e a importância que essas plataformas alcançaram diante da população. Outro exemplo disso é que fraudes online se tornam um negócio altamente lucrativo, facilitado pelas grandes plataformas. [Dos novos anunciantes ativos na Meta, 70%, promovem golpes, vendas de produtos ilícitos ou de qualidade enganosa](#). É intrigante pensar que as plataformas lucram com essas fraudes, afinal, elas são patrocinadas nas próprias redes.

Diante desse cenário, diversos países, [inclusive o Brasil](#), estão buscando regulações para limitar os poderes dessas empresas. [Os Estados Unidos estão discutindo a quebra do monopólio do Google na propaganda em buscadores de sites](#). No entanto, diferentes conjunturas políticas em cada país podem acelerar ou reverter essas iniciativas.

De forma mais ampla, redes sociais englobam um tema que vai além da esfera individual ou empresarial, mas que atinge também importantes questões geopolíticas. [Os Estados Unidos vincularam a atuação do TikTok no país ao controle nacional do capital social da empresa](#). Já na China, [qualquer uma das redes tão famosas no ocidente é proibida](#). Isso acontece porque essas redes possuem grande compreensão de dados e preferências pessoais, do clima político e social, bem como a própria capacidade de afetar esses fatores por mecanismos algorítmicos de bloqueio ou reforço de determinadas informações.

Por outro lado, fortes restrições podem gerar problemas de investimento, além da própria insatisfação social. Importantes plataformas de Inteligência Artificial e metaverso vêm justamente dessas Big Techs, o que dificulta ainda mais encontrar o ponto ótimo de regulação.

» **Redes sociais englobam um tema que vai além da esfera individual ou empresarial, mas que atinge também importantes questões geopolíticas.**

6. Diversidade Cultural e de Narrativas



A globalização pode ser uma grande aliada da diversidade cultural e de narrativas. A transmissão mais rápida de informação permite, por exemplo, que correntes artísticas de distintos locais do mundo possam se integrar e formar novos estilos. A bossa nova é um famoso exemplo, ao misturar principalmente samba e jazz, mas também outros ritmos de distintos locais.

Ao longo do desenvolvimento do processo histórico, a incorporação de elementos culturais de outros locais deixou de ser consequência e passou a ser objetivo. A cultura foi percebida como importante elemento de dominação, ou soft power, principalmente no contexto de disputas de blocos geopolíticos. Para grandes marcas, a uniformização permite otimizações, como poder vender a mesma roupa no Brasil e nos Estados Unidos.

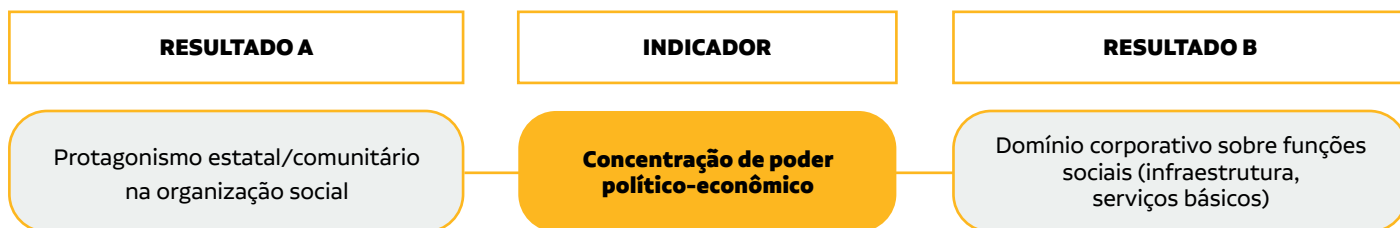
Com a explosão do desenvolvimento tecnológico, fica mais fácil o contato com culturas distintas. A importância da internet neste sentido já foi exaustivamente discutida, mas agora isso pode chegar a novos patamares. Aplicativos de tradução simultânea da fala já existem e captam o contexto de maneira cada vez melhor, as IAs baratearam bastante a tradução de textos com boa qualidade e até [a possível retomada de voos comerciais supersônicos facilitaria esse processo](#). Apesar desses avanços, é importante lembrar que as IAs não são elementos neutros: são produzidas por empresas e estimuladas por governos que também [têm seus interesses e agendas](#).

É possível que movimentos de promoção da cultura local se fortaleçam e que haja forças para abertura ou fechamento de países e regiões. Ao mesmo tempo que temos forças tecnológicas promovendo a globalização, temos forças políticas e sociais crescentes dos movimentos anti-imigração em diversas partes do mundo. Essas forças opostas também ocorrem no campo da arte: no início do século XX, a Era do Rádio tinha influência e estética completamente norte-americana, até na forma de cantar (Jovem Guarda). Mas, logo em seguida, foi a marca brasileira que surgiu e ficou através da valorização do samba, bossa nova e, posteriormente, MPB.

» **Temos forças políticas e sociais crescentes dos movimentos anti-imigração em diversas partes do mundo.**

Da mesma forma que a difusão cada vez mais rápida de informações e de busca pela dominação cultural pode de fato culminar numa homogeneização, misturas que gerem pluralidade local e novas identidades podem acontecer. E movimentos de fechamento e isolacionismo também. Na cultura, nenhum movimento é final.

7. Concentração de Poder Político-Econômico



Enquanto Big Techs expandem suas frentes comerciais e acumulam capital financeiro, de dados e político, o poder que deriva dessa posição fica cada vez mais visível. A presença dos líderes dessas companhias no centro do debate público, e até em cargos importantes do governo americano, sinaliza uma nova simbiose entre Estado e plataformas. [Casos como o depoimento de Mark Zuckerberg ao Congresso americano em 2018](#), no contexto do escândalo Cambridge Analytica, ilustram a tensão entre empresas digitais e instituições democráticas, sinalizando tanto o alcance de sua influência quanto os limites institucionais ainda em disputa.

Para além de qualquer questão política em si, grande parte da infraestrutura tecnológica digital essencial para o funcionamento da economia mundial é dominada pelas Big Techs: APIs, navegadores, redes sociais, vendas e outros. Por isso mesmo, governos não podem simplesmente estar alheios, mas ainda não parece claro que haja um modelo ideal de posicionamento do Estado frente a essa nova realidade.

Enquanto os governos aprendem a lidar com essa realidade, que inclusive pode se expandir para outros tipos de realidades, como o Metaverso, essas companhias vão expandindo seu poder. Não é difícil imaginar serviços de turismo, educação, infraestrutura e até saúde sendo ofertados por essas empresas. Imaginar uma consulta na realidade virtual pode não ser tão distante assim.

Por outro lado, a pressão sobre as Big Techs é crescente, e os governos podem aprender a se digitalizar de maneira eficiente. No Brasil, o PIX é um grande exemplo de política pública digital eficiente. A própria integração do “gov.br”

é algo extremamente benéfico, que chama atenção. São políticas que inclusive perpassam governos e ideologias distintas.

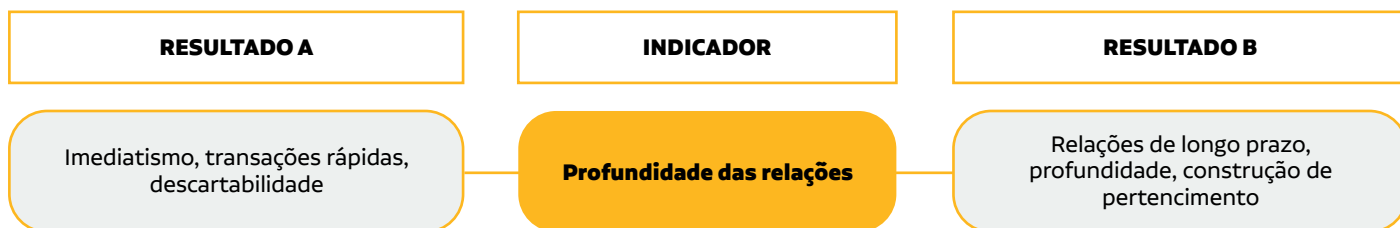
Com isso, grandes escândalos (que só se acumulam) envolvendo Big Techs, regulações bem-feitas, políticas públicas bem desenhadas podem reequilibrar a correlação de forças. No entanto, isso não é uma tarefa simples, considerando principalmente os entraves e a burocracia que, em geral esses processos públicos envolvem, principalmente se considerado à velocidade de transformação e inovação das companhias digitais.

Este cenário configura, portanto, uma das dinâmicas de transformação mais importantes do século XXI. A questão central não é qual dos polos sairá vitorioso, mas sim como a contínua interação entre eles poderá redefinir a própria organização social.

» **Este cenário configura uma das dinâmicas de transformação mais importantes do século XXI e poderá redefinir a própria organização social.**

O que pode estar em jogo é estabelecer um novo pacto sobre as fronteiras entre o público e o privado, determinando quem e como irá gerir as infraestruturas e os serviços essenciais do futuro.

8. Profundidade das Relações



Muito antes do iFood, Tinder, ChatGPT e outros, no ano 2000, Zygmunt Bauman afirmou vivermos na chamada era da modernidade líquida, um tempo em que os vínculos são fluidos e as certezas se dissolvem rapidamente. De lá para cá, a sociedade ficou cada vez mais rápida: comprar em um clique, pedir comida sem falar com ninguém e até iniciar um relacionamento.

De fato, isso trouxe a sensação de menos tempo perdido e mais coisas funcionando, mas, como Bauman previu, também deixou as relações mais rasas e descartáveis. Quando tudo vira transação, a decisão do cliente, por exemplo, se liquefaz com a próxima oferta que aparecer na tela. O desconto até atrai, mas se não houver cuidado, a pessoa também sai. A cultura empresarial fica mais difícil de se estabelecer, pois os vínculos com os grupos e a própria organização são mais fracos.

Em paralelo, surge o que o filósofo Byung-Chul Han descreveria como um sintoma da “sociedade do cansaço”. Não é somente uma fadiga do trabalho, mas um esgotamento existencial, vindo da pressão incessante por desempenho e otimização. Esse cansaço do imediato faz com que as pessoas busquem lugares onde são reconhecidas pelo nome, onde existe história compartilhada. Isso também vale para marcas e serviços. Onde há maior cuidado, a relação tende a durar mais. Onde não há, sobra a guerra do preço e da atenção. Este é um grande desafio atual: superar a lógica do descartável para construir valor duradouro.

É importante que fique claro que a tecnologia, por si só, não é culpada. Ela pode ajudar a personalizar o cuidado, a responder rápido, a lembrar um cliente de algo importante, a encurtar distâncias entre pessoas. Mas o que diferencia e causa dúvidas para o futuro é o quanto será possível equilibrar essa necessidade de velocidade com a construção de relações profundas e de longo prazo.

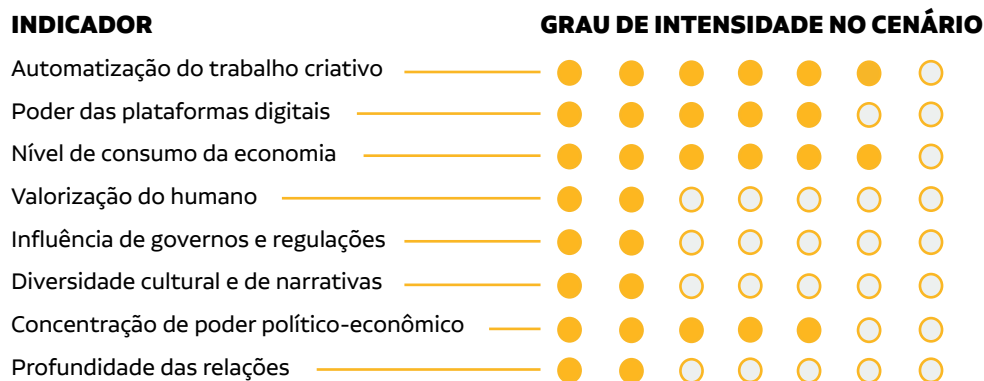
Recentemente, a Albânia nomeou uma “ministra” de serviços públicos baseada em Inteligência Artificial, projetada para processar reclamações e agilizar processos com máxima eficiência. Ela representa o ápice da transação rápida. A pergunta que fica é: na sociedade, quais momentos podem ser entregues à eficiência tecnológica e quais exigem, insubstituivelmente, o tempo, a presença, o acolhimento e a história que só as pessoas podem construir?

» **Não é somente uma fadiga do trabalho, mas um esgotamento existencial vindo da pressão incessante por desempenho e otimização.**

SEÇÃO **6**
Cenários

sinapro. fenapro.

Cenário 1 (Horizonte 2035): Automação Criativa



No início da década de 2030, a automação atingiu um nível sem precedentes. Processos criativos, estratégicos e até decisórios foram absorvidos por sistemas de Inteligência Artificial capazes de operar em escala global. Agências de publicidade e consultorias estratégicas perderam espaço de forma acelerada, já que algoritmos entregavam soluções em segundos, com custos muito baixos. A promessa de eficiência parecia definitiva: empresas acessavam insights instantâneos, campanhas automáticas e recomendações de mercado sem precisar de estruturas tradicionais.

Com o tempo, porém, um efeito colateral se tornou evidente. A automação massiva gerou saturação cultural. Campanhas, conteúdos e até decisões empresariais começaram a soar repetitivas, previsíveis e pouco inspiradoras. O que parecia inovação passou a ser percebido como mesmice. Consumidores, antes fascinados pela instantaneidade, passaram a buscar diferenciação em meio ao excesso de padronização. Foi nesse contexto que surgiu uma nova classe de profissionais: os especialistas em automação criativa.

Esses especialistas não criavam do zero, como os criativos tradicionais, mas dominavam os próprios sistemas automatizados. Habilidades outrora simples se tornaram vitais: escutar, interpretar, escrever bem e ligar pontos. O novo papel virou manipular algoritmos, explorar falhas, ajustar parâmetros e curar outputs, gerando resultados que escapassem da lógica padronizada. A originalidade se

deslocou da ideia inspirada para o “hackeamento” inteligente dos sistemas. Estruturas convencionais perderam relevância diante da demanda por grupos especializados e temporários.

A lógica de mercado também se transformou. Empresas já não contratavam relacionamentos de longo prazo, mas buscavam especialistas pontuais, medindo sucesso não por criatividade subjetiva, e, sim, pelo impacto concreto da personalização algorítmica. Isso criou um ambiente dinâmico e fragmentado, em que a reputação se baseava na habilidade de gerar singularidade em meio ao mar de outputs automáticos.

No entanto, o modelo trouxe novos riscos. A dependência excessiva da automação tornou até mesmo os especialistas vulneráveis a ciclos de obsolescência. Quando todos começam a “hackear” os sistemas, a diferenciação novamente se perde, gerando nova saturação. O desafio se tornou duplo: manter a originalidade em um contexto de replicação infinita e evitar que os próprios profissionais de automação se tornassem prisioneiros das máquinas que aprenderam a dominar.

Cenário 2 (Horizonte 2035): A Virada na Era das Big Techs

INDICADOR

GRAU DE INTENSIDADE NO CENÁRIO



Na virada da década de 2030, uma sucessão de crises expôs os efeitos nocivos da comunicação digital descontrolada. Escândalos envolvendo manipulação política por algoritmos, atentados planejados em redes sociais e surtos de violência escolar transmitidos ao vivo colocaram as Big Techs sob pressão inédita. Plataformas globais controlavam dados, redes sociais, meios de pagamento, entretenimento e, cada vez mais, serviços essenciais.

A percepção pública mudou rapidamente: de símbolos de inovação, essas empresas passaram a ser vistas como ameaças à estabilidade social. Governos pressionados por desigualdades, movimentos sociais organizados e blocos econômicos regionais começaram a reagir. Entre 2030 e 2035, pactos multilaterais foram firmados, estabelecendo marcos regulatórios globais inéditos para tecnologia e comunicação.

O novo arcabouço jurídico foi rigoroso. Plataformas passaram a ser legalmente responsáveis pelo conteúdo que circulava em seus sistemas, submetidas a auditorias frequentes e a sistemas de rastreabilidade obrigatórios. Profissões ligadas à comunicação foram equiparadas a áreas como engenharia ou medicina, exigindo certificações técnicas e responsabilidade civil por consequências sociais de suas ações. A desregulação que havia marcado os primeiros 40 anos da internet foi substituída por um regime de controle e compliance que redefiniu o setor.

As mudanças repercutiram no cotidiano social. Redes sociais tradicionais perderam espaço para canais menores, certificados e regionalizados, vistos como mais confiáveis. O público, exausto da avalanche de estímulos,

passou a valorizar qualidade e segurança acima de velocidade e viralização. Veículos tradicionais recuperaram legitimidade como curadores de informação e empresas e startups locais aproveitaram a brecha para lançar serviços próprios.

O mercado global, antes homogêneo e previsível, transformou-se em um mosaico de soluções descentralizadas. Cada região passou a desenvolver seus próprios ecossistemas digitais, mais ajustados a contextos culturais e prioridades locais. A lógica do engajamento deu lugar a uma lógica de credibilidade.

O setor de comunicação enfrentou uma ambivalência. Por um lado, o ambiente se tornou mais profissional, previsível e estável, reduzindo a proliferação de desinformação e aumentando a confiança social. Por outro, apesar de a fragmentação aumentar oportunidades de personalização e permitir que narrativas culturais autênticas ganhassem relevância, a gestão de mensagens tornou-se muito mais complexa.

Campanhas globais perderam força, substituídas por narrativas adaptadas a contextos hiperlocais. A ausência de plataformas dominantes dificultou a padronização, exigindo estratégias mais flexíveis, mas mais custosas, já que empresas precisavam negociar com múltiplas plataformas. A comunicação passou a ser muito mais focada em pertinência do que em escala.

A era dos monopólios digitais deu lugar a uma competição difusa, marcada por diversidade e experimentação, mas também por instabilidade e custos crescentes. O setor de comunicação se viu diante de uma tensão permanente: como explorar a riqueza de narrativas locais sem perder eficiência em um mercado global que deixou de falar a mesma língua?

Cenário 3 (Horizonte 2040): Domínio das Big Techs

INDICADOR

GRAU DE INTENSIDADE NO CENÁRIO



Entre 2025 e 2035, uma corrida tecnológica sem precedentes levou as Big Techs a expandirem seu alcance muito além do entretenimento e da comunicação. Ao integrar dados, Inteligência Artificial e infraestrutura digital, essas empresas assumiram funções críticas como saúde, educação, transporte e até segurança pública. Governos, enfraquecidos por crises fiscais e pela incapacidade de competir em escala, terceirizaram responsabilidades essenciais. Programas de renda mínima, inicialmente criados como mecanismos de inclusão, reduziram a necessidade de trabalho convencional e aceleraram a migração para uma lógica digital first.

Na segunda metade da década, esse movimento atingiu novo patamar. Plataformas privadas passaram a controlar diretamente a infraestrutura da vida cotidiana: energia, mobilidade, habitação, pagamentos e interações sociais. Cidades inteligentes automatizadas tornaram-se laboratórios vivos de governança corporativa, onde algoritmos de gestão pública definiam fluxos de tráfego, consumo de energia e até regras de convivência. A publicidade tradicional desapareceu: algoritmos personalizados direcionavam escolhas de consumo automaticamente, eliminando narrativas amplas e coletivas.

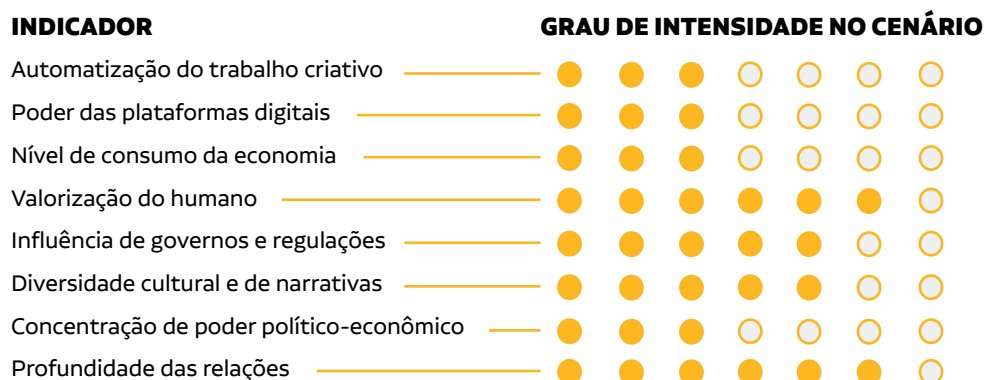
A cultura também foi absorvida pelo sistema. Identidades digitais determinaram acesso a serviços, status social e oportunidades. Narrativas, estéticas e emoções foram padronizadas por IA, ajustadas a perfis de engajamento. A distinção entre realidade e simulação se diluiu à medida que o entretenimento imersivo substituiu interações presenciais. O metaverso deixou de ser complemento e tornou-se espaço primário de vida social e econômica. A

lógica de propriedade deu lugar a modelos de acesso: tudo era alugado, licenciado ou temporário, desde moradias até experiências culturais.

Alguns setores prosperaram nesse ambiente. Empresas de biotecnologia e bioengenharia se beneficiaram de investimentos massivos em saúde sintética e alimentação artificial. Plataformas de imersão digital dominaram a vida cotidiana, transformando experiências em ativos principais da economia. Modelos de vida sustentável foram promovidos pelas próprias corporações, mais como estratégia de reputação do que resposta a demandas sociais. Em contrapartida, setores industriais tradicionais, pequenos negócios independentes e culturas locais perderam relevância, incapazes de competir com ecossistemas globais integrados.

Os riscos, porém, se tornaram cada vez mais claros. A dependência absoluta de plataformas privadas para necessidades básicas aumentou a vulnerabilidade social. Populações marginalizadas ficaram à margem do sistema, incapazes de acessar os ecossistemas digitais dominantes. Movimentos antitecnologia ganharam força, denunciando manipulação algorítmica e perda de autonomia humana. O equilíbrio político global se fragilizou: quem controlava a infraestrutura controlava, na prática, a vida. Nesse futuro, inovação e inclusão foram sacrificadas em nome da estabilidade e da eficiência algorítmica, deixando um dilema central: até onde a sociedade toleraria abrir mão de sua soberania em troca de conveniência?

Cenário 4 (Horizonte 2040): Novo Antropocentrismo



Por volta de 2040, os limites da hiperautomação se tornaram evidentes. A conveniência dos sistemas digitais continuava presente, mas os efeitos colaterais, como solidão, ansiedade e perda de vínculos comunitários, tornaram-se insustentáveis. A promessa de abundância virou sinônimo de saturação. Relações de trabalho foram precarizadas a um ponto tal que a revalorização do ser humano passou a ser cobrada no mercado, gerando a criação de uma cota mínima de “gente de verdade” nas empresas. A criatividade tornou-se repetitiva e o imediatismo corroeu a qualidade. A sociedade passou a reconhecer que a eficiência não compensava a erosão do humano. Governos, empresas e comunidades começaram a reagir, abrindo espaço para um novo paradigma: menos dependência das máquinas e mais centralidade nas relações sociais.

Essa transição não significou o abandono da tecnologia, mas a escolha consciente de colocá-la em segundo plano. A economia passou a valorizar encontros, vínculos e experiências presenciais. Espaços de convivência, de coworking e de lazer coletivo ganharam força, enquanto o turismo e o entretenimento ao vivo ressurgiram como antídoto à vida digital saturada. Marcas que ofereceram empatia e autenticidade prosperaram, enquanto empresas que insistiram em modelos puramente automatizados perderam relevância.

Esse deslocamento também transformou hábitos de consumo. A busca por conveniência cedeu lugar à procura por escolhas mais conscientes. Consumidores e comunidades passaram a buscar diferenciação, autenticidade e experiências mais humanas, em que relevância social, qualidade das relações e impacto cultural pesavam mais do que preço ou velocidade. Produtos e serviços passaram a ser valorizados não só pela utilidade, mas pela sua capacidade de gerar vínculos e experiências. O consumo desenfreado de

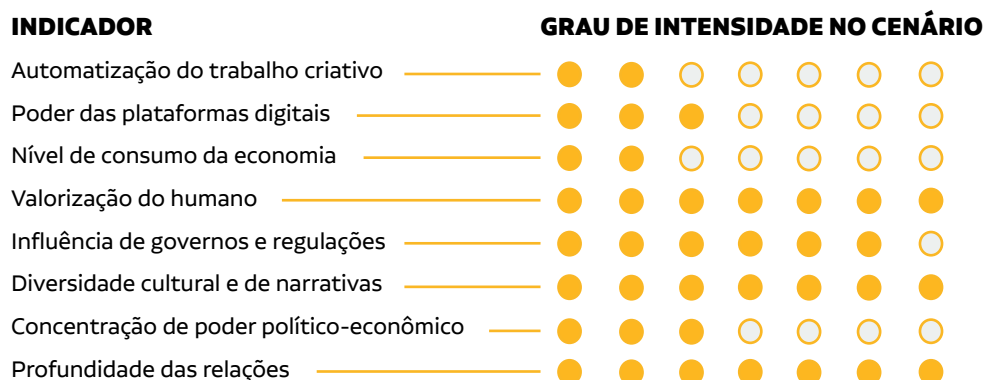
soluções digitais deu lugar a práticas mais seletivas, em que menos se tornou sinônimo de melhor.

No campo da comunicação, as marcas passaram a ser pressionadas pela sociedade a entregarem narrativas mais humanas, com impacto emocional e autenticidade, capazes de construir significado em meio à saturação digital. Nesse novo ambiente, a escassez não estava mais no acesso à tecnologia, mas na capacidade de criar sentido. Histórias profundas e experiências substituíram campanhas funcionais e excessivamente pragmáticas. A estética do humano, com suas falhas e limitações, tornou-se valor em oposição à perfeição algorítmica.

O ambiente profissional também mudou. Relações de longo prazo entre marcas e comunidades passaram a ser mais valorizadas do que transações pontuais. Influenciadores digitais perderam espaço para líderes comunitários e porta-vozes locais, capazes de gerar confiança real. Equipes multidisciplinares, combinando criatividade, psicologia do consumidor e análise de dados, ganharam espaço, trazendo narrativas mais ricas e experiências capazes de ressoar emocionalmente. A lógica em curto prazo foi substituída por compromissos mais duradouros, ainda que de menor escala, reforçando a importância da empatia como ativo estratégico em um mercado cada vez mais desconfiado com interações artificiais.

O novo antropocentrismo marcou um reequilíbrio: em meio à automação, foi o humano, com sua vulnerabilidade, presença e singularidade, que recuperou centralidade. A economia e a comunicação prosperaram onde conseguiram reconstruir vínculos reais. Nesse cenário, mais que vender produtos, tornou-se fundamental oferecer pertencimento e sentido, reposicionando a comunicação como espaço de conexão genuína entre pessoas, comunidades e marcas.

Cenário 5 (Horizonte 2045): Menos Tela, Mais Parque



Entre 2030 e 2040, dois movimentos se cruzaram e se reforçaram: de um lado, a ciência comprovou os efeitos nocivos do excesso digital sobre a saúde mental, especialmente em crianças e adolescentes; de outro, eventos climáticos extremos tornaram inegável a necessidade de regeneração ambiental. A convergência desses fatores provocou uma transformação cultural profunda, em que natureza, vínculos humanos e sustentabilidade passaram a ocupar o centro das decisões sociais, políticas e econômicas.

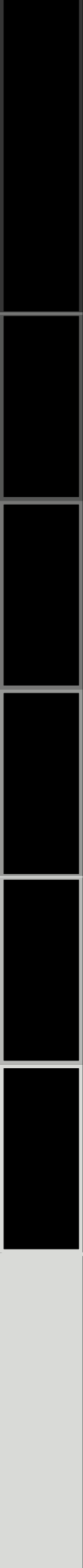
Governos e comunidades responderam com políticas restritivas ao uso de telas e ao consumo linear de recursos. Escolas passaram a operar parcialmente ao ar livre, inspiradas em pedagogias ecológicas, enquanto bairros foram redesenhados como “zonas de bem-estar”. Ao mesmo tempo, blocos econômicos inteiros aprovaram códigos de produção circular, transformando o lixo em recurso primário e elevando o status de profissões ligadas à reciclagem e à regeneração. A educação formal incorporou não somente competências técnicas de reaproveitamento, mas também ética, sustentabilidade e pensamento sistêmico.

A economia foi redefinida em torno da regeneração. O PIB passou a incluir o “Índice de Regeneração”, medindo a capacidade de devolver mais à natureza do que se retira. Empresas incapazes de se adaptar desapareceram, enquanto novas organizações surgiram focadas em reutilização, reparabilidade e rastreabilidade. O consumo deixou de ser guiado apenas por preço e conveniência, valorizando o impacto ambiental e social. Nesse ambiente, a reputação de marcas e veículos passou a depender da transformação que eram capazes de gerar, e não somente de métricas de alcance.

A comunicação acompanhou essa virada. Deixou de ser instrumento de persuasão rápida para se tornar prática relacional, ocupando espaços físicos, públicos e vivos. Campanhas migraram para encontros comunitários, eventos regenerativos e experiências sensoriais coletivas. A lógica da “atenção a qualquer custo” foi substituída por narrativas lentas, reflexivas e afetivas, desenhadas para gerar vínculo, e não vício. Estar presente deixou de significar aparecer em telas e passou a significar construir pertencimento em comunidades.

Plataformas digitais também se adaptaram. Modos “zen” e limites de uso foram incorporados, enquanto algoritmos que incentivavam engajamento compulsivo passaram a ser penalizados culturalmente. Cotas para quantidade mínima de humanos, de acordo com o mercado e faturamento, foram impostas pela legislação. Creators deixaram de ser vitrines de consumo e se tornaram facilitadores de experiências offline, como caminhadas, oficinas comunitárias e ações de bem-estar social. A influência deixou de ser medida por cliques e passou a ser validada pelo impacto coletivo. A comunicação foi reconfigurada como projeto educativo, cultural e regenerativo.

O cenário de regeneração coletiva consolidou uma nova régua para o setor: volume deu lugar a valor, clique deu lugar a consequência, e criatividade deixou de ser artifício para se tornar consciência. A centralidade do digital foi relativizada em favor de práticas que combinam natureza, comunidade e sustentabilidade. Nesse futuro, comunicar não é mais apenas vender ou engajar: é regenerar laços sociais e ambientais em escala coletiva.



SEÇÃO **7**

Consequências

sinapro. fenapro.

A partir da análise das consequências dos cenários, agora, na ótica das agências, foram identificadas algumas oportunidades e riscos, além de fatores que podem evidenciar que determinados cenários estão em curso.

» **Essa seção não deve ser vista como prescritiva ou exaustiva, e está propositalmente incompleta. Sua função é provocar o início de um debate estratégico.**

Equipes e dirigentes de agências devem usar esse material como provocação para imaginar e discutir seus próprios caminhos ao analisar as consequências dos cenários nas suas realidades.

Cenário 1 (Horizonte 2035): Automação Criativa

OPORTUNIDADES

- Criar serviços especializados em usar IA de forma diferenciada, evitando conteúdos repetitivos.
- Desenvolver linguagens próprias para marcas, preservando a identidade em meio à automação.
- Oferecer soluções rápidas e sob demanda, com foco em personalização de alto impacto.

RISCOS

- Dependência excessiva de sistemas de IA que rapidamente se tornam obsoletos.
- Dificuldade em manter diferenciação em um mar de outputs semelhantes.
- Perda de valor humano na criação, reduzindo o espaço para a criatividade tradicional.

Cenário 2 (Horizonte 2035): A Virada na Era das Big Techs

OPORTUNIDADES

- Atuar como ponte entre diferentes plataformas locais e regionais, garantindo coordenação.
- Construir campanhas ajustadas a culturas e identidades específicas.
- Criar campanhas que já nascem em conformidade com regras e rastreabilidade.

RISCOS

- Custos crescentes para operar em múltiplas plataformas e ecossistemas locais.
- Elevação de custos e burocracia para atender às exigências legais.
- Instabilidade e imprevisibilidade em ambientes descentralizados.

Cenário 3 (Horizonte 2040): Domínio das Big Techs

OPORTUNIDADES

- Tornar-se parceiro estratégico das grandes plataformas, garantindo acesso e relevância.
- Produzir experiências imersivas em ambientes digitais controlados por Big Techs.
- Oferecer gestão de segurança e reputação das marcas dentro desses ecossistemas fechados.

RISCOS

- Dependência quase total das regras impostas por grandes plataformas.
- Marginalização de pequenas agências incapazes de competir em escala.
- Vulnerabilidade a movimentos sociais anti-tecnologia que questionam a legitimidade das marcas.

Cenário 4 (Horizonte 2040): Novo Antropocentrismo

OPORTUNIDADES

- Desenvolver narrativas de marca que priorizem confiança, bem-estar e relações humanas.
- Medir e fortalecer vínculos de longo prazo entre marcas e pessoas.
- Criar experiências únicas e presenciais que transmitam autenticidade.

RISCOS

- Dificuldade de escalar relações baseadas em vínculos humanos e confiança.
- Escassez de profissionais capazes de gerar experiências realmente únicas.
- Alto custo para oferecer exclusividade em escala.

Cenário 5 (Horizonte 2045): Menos Tela, Mais Parque

OPORTUNIDADES

- Produzir campanhas ligadas à regeneração ambiental e impacto social.
- Investir em experiências offline, comunitárias e educativas.
- Apoiar marcas a mostrar resultados concretos em sustentabilidade e bem-estar coletivo.

RISCOS

- Diminuição drástica da exposição digital, reduzindo canais tradicionais de comunicação.
- Necessidade de investir em formatos mais lentos e presenciais, com menor alcance.
- Risco de greenwashing ou de ser cobrado por resultados ambientais que não consegue entregar.

Cenário 1 (Horizonte 2035): Automação Criativa

SINAIS A OBSERVAR

- Crescente uso de IA em etapas criativas, inclusive no planejamento estratégico e decisões de marketing.
- Saturação cultural: conteúdos e campanhas com estética e narrativas cada vez mais semelhantes.
- Emergência de profissionais especializados em “prompt design” e manipulação criativa de algoritmos.

INDICADORES A MONITORAR

- Percentual de campanhas ou peças criativas geradas por IA x humanas.
- Taxa de adoção de ferramentas de IA generativa por agências e anunciantes.
- Crescimento de profissões ligadas a “prompt design” e gestão de algoritmos (dados de empregos).

Cenário 2 (Horizonte 2035): A Virada na Era das Big Techs

SINAIS A OBSERVAR

- Aprovação de legislações regionais ou internacionais, forçando a fragmentação de Big Techs.
- Migração de usuários para canais menores e certificados, vistos como mais seguros e confiáveis.
- Plataformas e influenciadores sendo responsabilizados judicialmente por conteúdos prejudiciais.

INDICADORES A MONITORAR

- Número de processos ou regulações antitruste aplicadas contra Big Techs.
- Participação de mercado de plataformas regionais x globais.
- Quantidade de legislações nacionais e tratados internacionais de regulação digital.

Cenário 3 (Horizonte 2040): Domínio das Big Techs

SINAIS A OBSERVAR

- Plataformas digitais assumindo funções públicas, como saúde, transporte e educação.
- Expansão de cidades inteligentes controladas por ecossistemas privados.
- Crescente substituição de experiências presenciais por ambientes imersivos digitais/metaverso.

INDICADORES A MONITORAR

- Percentual do PIB global controlado diretamente por Big Techs.
- Número de serviços públicos terceirizados para plataformas privadas.
- Taxa de adesão ao metaverso ou ambientes imersivos como espaço de socialização primário.

Cenário 4 (Horizonte 2040): Novo Antropocentrismo

SINAIS A OBSERVAR

- Aumento da preocupação pública com saúde mental, solidão e desconexão social.
- Marcas e empresas sendo criticadas por parecerem artificiais ou “desumanizadas”.
- Crescimento de nichos que oferecem experiências personalizadas e presenciais.

INDICADORES A MONITORAR

- Índices de saúde mental (ansiedade, depressão, solidão) em populações urbanas.
- Participação de mercado de produtos/serviços presenciais x digitais.
- Crescimento de mercado para experiências presenciais exclusivas (ex.: turismo, artes, eventos).

Cenário 5 (Horizonte 2045): Menos Tela, Mais Parque

SINAIS A OBSERVAR

- Políticas públicas limitando o tempo de tela em escolas e comunidades.
- Crescimento de movimentos de regeneração ambiental e práticas circulares como mainstream.
- Valorização cultural de experiências ao ar livre e comunitárias como alternativa central ao digital.

INDICADORES A MONITORAR

- Tempo médio diário de tela em diferentes faixas etárias (especialmente jovens).
- Taxa de reciclagem/reuso de materiais e peso da economia circular no PIB.
- Investimentos públicos e privados em infraestrutura verde e espaços comunitários.

Considerações Finais

Os cenários aqui construídos não devem ser lidos como previsões ou destinos inevitáveis, mas como hipóteses estruturadas para tensionar visões de futuro e ampliar a capacidade estratégica do setor. Cada narrativa revela caminhos plausíveis que podem ou não se materializar, mas que, em todos os casos, oferecem sinais de alerta e oportunidades de aprendizagem.

A principal forma de extrair aprendizados e insights deste documento é entender que o futuro da propaganda dependerá menos de acertar uma aposta única e mais da capacidade de navegar entre trajetórias contrastantes. E que os cenários mencionados podem tanto ocorrer simultaneamente em algumas dimensões, como também podem acontecer sequencialmente. Entretanto, sempre lembrando que não são previsões, mas hipóteses plausíveis sobre o que pode acontecer (ou que questões análogas podem ocorrer).

Em um ambiente na qual a tecnologia redefine papéis, a cultura oscila entre homogeneização e diversidade, e a sociedade alterna entre imediatismo e busca por vínculos profundos, será decisiva a habilidade de construir estratégias adaptativas, resilientes e articuladas coletivamente no mercado.

Para a FENAPRO e seus Sinapros, este material representa mais do que um exercício de imaginação com método: é uma **plataforma de diálogo contínuo**. Cabe às entidades e às agências associadas utilizarem esses cenários para:

- Monitorar sinais de mudança e antecipar impactos;
- Testar a robustez de suas estratégias frente a futuros distintos;
- Criar respostas coordenadas para riscos e oportunidades emergentes;
- Reposicionar o valor da comunicação em um mundo que oscila entre a automação extrema e a revalorização do humano.

A propaganda brasileira terá de se mover entre múltiplas pressões (tecnológicas, culturais, sociais, econômicas e ambientais) e usar essa complexidade, que acontecerá para clientes, fornecedores e novos entrantes, como insumo para obter vantagem competitiva por meio da adaptação adequada. Isso exigirá criatividade, capacidade de decisão sob incerteza e fortalecimento institucional.

Este documento deve ser visto como ponto de partida: um convite a atualizar constantemente a leitura do contexto, formar e ampliar alianças no mercado, testar hipóteses e usar uma metodologia efetiva para promover a adaptação na estratégia.

Fernando Braga e Silva, Delta Consulting



Participantes das Oficinas de cenário Planning (OSP)

OSP FENAPRO (Encontro Nacional em Campo Grande/MS)

Adriany Bueno – SINAPRO/MS
Alexandre Pedroni – SINAPRO/ES
Ana Moreira – SINAPRO/RS
André Lacerda – SINAPRO/MG
Cláudio Cordeiro – SINAPRO/MT
Daniel Queiroz – FENAPRO
Evandro Colares – SINAPRO/CE
Gustavo Faria – SINAPRO/MG
Irom da Rocha – SINAPRO/GO
Iza Lima – SINAPRO/MT
Juliano Henneman – SINAPRO/RS
Kleber Foggiato – SINAPRO/PR
Léo Brossa – SINAPRO/RJ
Marcelo Ribeiro – FENAPRO
Mariana Aquino – SINAPRO/MS
Patrícia Alexandre – SINAPRO/SP
Phelipe Pôgere – SINAPRO/RJ
Rafael Oliveira – SINAPRO/MS
Rudi Carlos Lima – SINAPRO/MS

OSP SINAPRO/PE

Ana Laura Barros – Publicidade Solar
Andreia Alves – Impacto
Andresson Wanderley – K+wa
Anselmo Albuquerque – Abap
Bruna Monteiro – Ganda - Lab
Carolina Ximenes – Aporte
Elmo do Val – MV2 Partners
Erivelton Torres – Modo7
Fernando Monteiro – Mandacaru
Gabriela Araújo – HSM
Gilberta Queiroz – Trio
João de Souza Leão – BG9
José Mário Corrêa – Avesso
Josival Júnior – Buzz Lab
Juliana Queiroz – Ampla
Lelê Carvalho – Trio
Lorena Leal – Casa
Ludmila Marques – Vivare
Marcela Neves – Marta Lima
Marcos Augusto – Buzz Lab
Maria Paula Londres – Match
Marta Lima – Marta Lima
Mere Alves – Impacto
Miguel Melo – Italo Bianchi
Michell Oliveira – Modo7
Moema Duarte – Oficina
Pedro Neu – Barbearia
Queirozinho – Ampla
Raphael Quirino – Avesso
Rayane Marinho Leal – Ganda - Lab
Renata Gusmão – Blackninja

OSP SINAPRO/MG

Alice Lascas – Lápis Raro
Anderson Carvalho – Fazcom!
Anderson de França Campos – Oro
André Lacerda – LFi
Angela Buratto – Reciclo
Antonio Geraldo Terra Silva – G30
Bruno Cezar de Sousa Teixeira – Popcorn
Cristiane Almeida – Perfil
Dani de Paula – Dezoito
Daniel de Souza Macieira – Uhuru
Fabiana Bessa – Tom
Gabriela Mendonça – Solution
Gustavo Garcia de Faria – Fazcom!
João Victor Rodrigues de Souza – One Big Media
Joelma Matos de Medeiros – Articulação
José Luiz da Silva Mathias Borel – Espontânea
Lucas Valadares – Ad Astra
Luciene Alves Silva – P&L
Luís Gustavo Leão – Pop
Ricardo Melillo – LFi
Robson Silva Santo – Casasanto
Sylvia Alves Pina – Loggia
Tamara Miura – Brasil 84
Thiago Ângelo – CCP Projetos
Thiago Luiz da Silva Vieira – Acesso
Tiago Fonseca – Solis
Valeria Alves Gomes – Obvio Comunicação
Adriana Machado – Tom
Aimée Utsch – Itatiaia
Alexandre Mota – PUC
Amanda Esteves – Drogaria Araújo
Anderson de França Campos – Oro
André Lacerda – LFi
Bernardo Teles – Band Minas
Cristiane Almeida – Perfil
Cristina Kumaira – Cemig
Débora Miranda – ItaúPower Shopping
Francisco Bessa – Alvorada FM
Gláucia Araújo – SGR
Grasiela Scalioni – Lápis Raro
Gustavo Garcia de Faria – SINAPRO/MG
Guto Caram – Dezoito
Ivan Muls – Diário do Comércio
Juliano Sales – Casablanca
Liliane Bebiano Lima – Governo de Minas
Lucélia Morioka – Copasa
Malco Camargos – Instituto Ver
Marcelo Mota – O Tempo
Marina Moura – Unimed-BH
Ricardo Melillo – LFi
Roberto Amaral – Globo Minas
Rodrigo Fernandes – Gazeta
Rodrigo Fortini – PUC
Ronaldo Lopes – Front / Destake
Sylvia Alves Pina – Loggia
Tatiana Rocha – Localiza
Tiago Fonseca – Solis
Wagner Espanha – Record Minas

TRANSFORMA

sinapro. **fenapro.**
SISTEMA NACIONAL
DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA FEDERAÇÃO NACIONAL
DAS AGÊNCIAS DE PROPAGANDA