

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL

PROJETOS INTEGRADOS EM VEICULOS DE COMUNICAÇÃO:
O CASO DO PLANETA ATLÂNTIDA

José Luiz Souto Pinto

Orientador:

Prof. Dr. Henrique Freitas.

Dissertação apresenta ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração – Modalidade Profissional.

Porto Alegre, Junho de 2001

“Sós, todos nós somos muito bons...

juntos, seremos excelentes.”

(JLP, 1989)

não está nas referências bibliográficas

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
LISTA DE QUADROS	
LISTA DE FIGURAS	
1 TEMA, JUSTIFICATIVA E CONTEXTO DE APLICAÇÃO	1
1.1 Indústria do entretenimento	3
1.2 Contexto de aplicação	4
1.2.1 a área de eventos	5
1.2.2 o planeta atlântida	6
1.2.3 o mercado do planeta	9
1.3 O problema	11
1.4 O caminho para uma maior integração.....	12
2 OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo geral	15
2.2 Objetivos ESPECÍFICOS	15

3	PROJETOS EM VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO: EM BUSCA DA INTEGRAÇÃO ...	16
3.1	Projetos em mercados competitivos	17
3.2	A sinergia da informação e os processos de comunicação nos multimeios.....	20
3.3	Integração	22
3.3.1	Integração Globalizada.....	24
3.3.2	Integração funcional nos projetos e eventos	24
3.4	Projetos integrados: a visão do mercado.....	25
3.5	O exemplo da integração entre a criação e a mídia	27
4	MÉTODO DE PESQUISA	30
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DEPOIMENTOS	35
5.1	A definição dos pilares da pesquisa	35
5.2	Opinião dos profissionais de veículos de informação.....	42
5.3	Opinião dos profissionais de criação de empresas de publicidade	43
5.4	Opinião dos profissionais de venda de mídia, clientes e criadores	44
5.5	<i>Benchmark</i> em outros eventos	47
5.5.1	Vantagens e Desvantagens da Integração	48
5.5.2	O Planeta e a capacidade de convergências dos multimeios.....	49
5.6	Depoimento de Consultores	51
5.7	Opinião dos freqüentadores do Planeta Atlântida	52
5.8	Definição de um modelo integrado de mídias.....	53
5.8.1	O perfil do executivo - projetos e eventos	54
5.8.2	O serviço das agências	55
5.8.3	Tendências no mercado da mídia	57
5.8.4	Capacidades distintivas e competências essenciais.....	57
5.8.5	Processo de mudança organizacional.....	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67
	ANEXOS	70

RESUMO

No atual cenário econômico, o conceito de integração passa a estar presente em todos os campos da atividade empresarial moderna. No campo da comunicação, as agências, veículos, empresas e clientes estão tendo dificuldades cada vez maiores de sobrevivência em um mercado onde a conjugação de esforços com outras organizações será básico e vital. As empresas necessitarão substituir a tradicional independência pela interdependência, trabalhando em cooperação e buscando projetos de interesse comum.

Este trabalho busca, através de um estudo de caso na área de eventos da Rede Brasil Sul de Comunicações (RBS), identificar e analisar o modelo de comunicação que provém da integração de diversos canais (meios de comunicação), para a implementação de projetos integrados em empresas de veículos de comunicação.

Propõe-se, ainda, neste trabalho, determinar e caracterizar, com base nos resultados da pesquisa e no estudo do Projeto Planeta Atlântida, sistemas de integração funcional aplicáveis a projetos futuros em veículos de comunicação e na relação com os públicos específicos. Os resultados apresentados neste estudo podem servir às mais diversas necessidades empresariais no segmento de veículos de comunicação. Para tanto, elegeu-se quatro pilares básicos, que sustentam este estudo a fim de que ele possa passar da teoria e proposição para ação. Esses pilares são: integração, adequação, custos e mensuração, e foram extraídos da pesquisa de mercado realizado via internet com clientes, agentes e fornecedores da RBS.

ABSTRACT

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tópicos abordados.....	32
Quadro 2: Imagem da comunicação	35
Quadro 3 – Passos para um processo criativo	38
Quadro 4 – Passos da elaboração de um evento.....	41
Quadro 5 - Integração dos eventos.....	50
Quadro 6 – Sugestões dos freqüentadores	52
Quadro 7: Atributos necessários à integração	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo para área de eventos	5
Figura 2: Demonstrativo das Participações na Receita Total – 2000	7
Figura 3: Demonstrativo das Participações na Receita Total - 1999	8
Figura 4: [nome].....	9
Figura 5 – Fluxo de Eventos	12
Figura 6 – Fluxo de Eventos Futuro.....	13
Figura 7: Desenho de pesquisa	32
Figura 8 – Evolução	62

1 TEMA, JUSTIFICATIVA E CONTEXTO DE APLICAÇÃO

Se o final do século passado foi marcado pelo impacto da revolução industrial, o início do novo milênio está marcado pela perplexidade do homem diante da evolução dos meios de comunicação, da revolução cibernética e da velocidade da informação.

O mundo passa por substanciais transformações de todas as ordens: o espaço geográfico não se limita mais pelas fronteiras, mercados se entrelaçam, consumidores são percebidos individualmente e a competitividade dita as normas.

Um mundo em que a tecnologia das comunicações cria uma competência mundial, onde a mudança rápida é uma constante, tão diferente de tudo o que existiu antes (assim como a era industrial foi diferente da era agrícola que a precedeu), que só pode ser descrito como uma Revolução Mercadológica.

Nesse mundo novo, o conceito de integração passa a estar presente em todos os campos da atividade empresarial moderna. No campo da comunicação, as agências, veículos, empresas e clientes terão dificuldades cada vez maiores de sobrevivência num mercado onde a conjugação de esforços com outras organizações será básica e vital, pois eles terão novas regras de competição, novos tipos de organização e novos desafios administrativos.

Assim, as empresas necessitarão substituir a tradicional independência pela interdependência, trabalhar em cooperação, buscar projetos de interesse comum, abandonar os medos, receios, e a falta de ousadia, a busca da sinergia, da economia de tempo e da eficácia do conjunto, fruto de uma maior integração e baseado na transparência e inovação.

Esta integração entre empresas pressupõe a redescoberta do poder da associatividade, da análise e de discussão conjunta de realidades empresariais comuns, de ações gerenciais conjugadas e de projetos consorciados, que vão do treinamento, desenvolvimento, gestão, processos, produtividade, rapidez com qualidade, remunerações adequadas a partir de avaliações de produtividade e desempenho com valores agregados, até as ações no terreno da ética.

Com isto, a intensa concorrência resultante da globalização, do avanço tecnológico e da desregulamentação, força as empresas a melhorar continuamente o desempenho de

seus produtos/serviços, a aumentar a variedade – por meio da personalização em massa – e, ao mesmo tempo, a cortar custos e diminuir o ciclo de vida dos mesmos. Sabe-se também que a estratégia empresarial é afetada por circunstâncias específicas de cada empresa, como maturidade de seus produtos, intensidade da concorrência e nível de instabilidade do mercado, frente a estas situações.

Todas as empresas têm competências essenciais (PRAHALAD, 1997) nas quais devem concentrar-se para obter um retorno máximo. Em geral, as empresas não possuem todas as competências necessárias para tirar proveito das oportunidades que o mercado oferece – por isso necessitam de alianças.

Nessa era de novas competências, as empresas de comunicação partiram para a integração de esforços, oferecendo para o mercado projetos voltados as necessidades dos anunciantes, procurando cada vez mais solucionar problemas de comunicação do cliente e assumindo a função de verdadeiros consultores de negócios. A competência essencial nasce com a capacidade de complementação dos funcionários, resulta num todo muito difícil de ser copiado ou imitado.

Os veículos de comunicação tem assumido, com isso, muito mais o compromisso de procurar uma abordagem e visão similar, visando encontrar estratégias para momentos específicos de cada marca, em cada situação ou característica de cada mercado. Acima de tudo, cultivando o relacionamento e a manutenção da visão de marca, para entender e atender o consumidor/cliente.

Neste contexto, as economias de todo o mundo procuram facilitar seu desenvolvimento através da união de esforços por blocos econômicos, e as empresas, por sua vez, procuram reavaliar-se e reposicionar-se frente a esta nova realidade. Pode-se dizer que nunca os empresários foram tão desafiados como agora. Este quadro impõe aos dirigentes, inevitavelmente, um paradoxo. Handy (1995), analisando “a era do paradoxo” confirma que as empresas, mais do que nunca, precisam ser, simultaneamente, globais e locais, grandes e pequenas, planejadas e flexíveis, diferenciadas e integradas. Suas ações estratégicas devem ser certas, efetivas e de longo alcance.

Assim, sabe-se que, atualmente, as marcas precisam aproximar-se cada vez mais dos seus consumidores, e não temos dúvidas de que a associação com eventos que representam a cultura de determinada região pode beneficiar muito esse processo. A imagem da marca sempre conseguirá guardar um pouco mais de força e, conseqüentemente, mais mercado. Não é novidade que os planos de mídia das marcas precisam ser revestidos de características regionais. As empresas que conseguem fazer esforços direcionados conseguem melhorar a imagem de seus produtos, independente do investimento total.

É exatamente dentro deste contexto que o presente trabalho foi desenvolvido, apresentando a relevância e a oportunidade do estudo de uma proposta para integrar projetos e eventos junto ao mercado, buscando elevar a performance das empresas, agências e veículos de comunicação.

1.1 A INDÚSTRIA DO ENTRETENIMENTO

A indústria do entretenimento é a segunda maior atividade econômica no mundo. Nos Estados Unidos transformou-se no setor econômico de crescimento mais rápido, movimentando atualmente cerca de 350 bilhões de dólares por ano. No Brasil, os impulsionadores deste crescimento estão nas classes C e D, até então à margem do grande mercado de consumo. Esses novos consumidores representam nada menos do que 8 milhões de famílias, sendo que os gastos das famílias brasileiras em entretenimento chegaram a 20 bilhões de dólares em 1995.

O desafio de um grande evento como o Planeta Atlântida, que ser é oferecer, continuamente, um ambiente inesquecível, conseguir performance inusitadas tudo isso aliado a capacidade de produzir com talento e emoção: uma incrível experiência de provar este ambiente que consiga mover todos os músculos, e que faça você voltar para a casa embriagado de prazer, por saber que existem ambientes sejam eles abertos ou fechados produzindo entretenimento da melhor qualidade tendo a condição de proporcionar fantásticos momentos da sua vida.

Um exemplo de boa estratégia promocional é a realizada por uma operadora de crédito no Central Park in Blue, que buscava revitalizar a sua imagem através do Blue Card. Ela patrocinou um grande concerto de rock sediado no Central Park em New York, a Amex, e conseguiu retorno de 100.000 pessoas que compareceram no local. Segundo Vegso (*in About*, 2000), as vendas cresceram mais de 95% e a repercussão na mídia perdurou por cinco semanas. Isto porque o consumidor está propenso a nos oferecer sua lealdade, basta customizarmos e otimizarmos as ações através da fidelização no relacionamento.

Em comparação com a propaganda tradicional a promoção tem apresentado grande crescimento e até inversão de papéis. Segundo levantamento realizado no POPAI (Point of Purchase) nos Estados Unidos, em 1960 a propaganda tradicional ocupava 62% da verba publicitária, ficando 38% com a promoção. Em 1995 a promoção já ocupava 73% das verbas, ficando a propaganda tradicional com apenas 27%. Na Europa, conforme Aaker e Joachinthal (HSM, 1997), a segmentação dos meios de comunicação e o aumento dos custos de veiculação vem inibindo o marketing através dos meios tradicionais.

Conforme a ABA (Associação Brasileira de Anunciantes), do total da verba publicitária, os investimentos em promoções e eventos oscilam entre 24% e 27%. A mídia convencional esta composta por TV aberta, rádio, jornal e revista. O Bolo Publicitário do Brasil é de US\$ 7,0 Bi, a quantia da Região Sul é de US\$ 1,4 Bi, sendo US\$ 550 milhões do Rio Grande do Sul e US\$ 240 milhões de Santa Catarina.

Paulo Alimando, presidente da AMPRO (Associação Brasileira de Marketing Promocional) aposta no potencial e crescimento do setor, apontando a capacidade que as campanhas promocionais têm de incrementar marcas e aumentar seus índices de lembrança. O uso da promoção possibilita centralizar os objetivos e atingir determinados segmentos com exatidão, aumentando a rentabilidade do dinheiro investido.

O marketing promocional absorve uma fatia de 15% do orçamento de marketing da Coca-Cola, algo em torno de R\$ 40 milhões. "A promoção é importante porque mantém o consumidor mais perto da marca e, como consequência, fortalece os valores desta marca, fidelizando os consumidores", afirma o diretor de planejamento de marketing da empresa, Julian Smith. A Fanta, segundo maior produto de importância no mix da Coca-Cola, vem se posicionando como bebida para adolescente, utilizando também da estratégia promocional:

firmou um contrato com o grupo Jota Quest (direitos de utilização da música e da banda para a comunicação e promoção de seus produtos).

As marcas saltaram de seus tradicionais espaços para surpreender o consumidor da maneira mais dissimulada possível. Existe uma preocupação crescente dos anunciantes em conferir autenticidade a suas mensagens. Isto nos coloca diante de uma série infindável de produtos (eventos) e de uma clara evolução no processo de comunicação e, principalmente, no comprometimento entre o evento e o anunciante.

1.2 Contexto de aplicação

Henrique, sei que aqui não é o lugar certo deste item, mas é que ele fala o tempo todo, em quase todos os parágrafos ele fala do planeta Atlântida, então, não tem como separar, ir limpando todas estas citações, por isso deixei aqui, ok?

Este estudo é contextualizado no grupo empresarial RBS – Rede Brasil Sul de Comunicações - empresa nascida no Rio Grande do Sul, em 1957, e reconhecida nacionalmente por seu trabalho de informar, formar e entreter. Uma empresa de comunicação constituída de jornais, estações de rádio e televisão e uma operadora de TV por assinatura, que cobrem integralmente os estados do Rio grande do Sul e de Santa Catarina. Opera, também, no Paraná e em outros estados brasileiros. Atua e defende a pluralidade de pensamento e condena qualquer tipo de discriminação. “Todo o homem, numa sociedade livre e democrática, tem o direito de receber e transmitir informações e idéias através de quaisquer meios de comunicação”, afirmava o criador do grupo, Maurício Sirotsky Sobrinho.

O crescimento da empresa veio acompanhado de uma grande preocupação com a sua responsabilidade na área social e com o desenvolvimento da cidadania empresarial. Para executar as ações sociais do grupo, foi criada a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS), em 1987. Hoje, ela é uma referência nacional, a atuação é medida pelos projetos desenvolvidos e aprovados pela FMSS. A estes somam-se os resultados obtidos com notícias e reportagens e por meio da mídia oferecida gratuitamente a eventos e entidades que tenham como meta ampliar e qualificar a educação, a cultura e a qualidade de vida. Em 1999, a RBS faturou R\$ 784 milhões e investiu em ações sociais e culturais R\$ 46 milhões, equivalente a 5,87% do faturamento.

O grupo RBS é formado por 5 jornais, 19 emissoras de televisão, 18 emissoras de rádio e 28 emissoras de televisão por assinatura no RS, SC e PR. A missão da RBS é facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo.

Os valores da RBS são:

- . Responsabilidade empresarial: a responsabilidade maior da empresa é para com os leitores, telespectadores, ouvintes e demais usuários de seus produtos e serviços;
- . Satisfação do cliente: ela considera fundamental proporcionar aos seus clientes – agências de propaganda, anunciantes e demais usuários de seus produtos e serviços – a certeza de que o benefício oferecido é superior às outras opções de mercado;
- . Compromisso social e comunitário: ela está comprometida com a percepção e expressão dos sentimentos e necessidades das comunidades onde atua. Divulga e promove a produção de conteúdos culturais, artísticos, educativos e informativos;

- Desenvolvimento pessoal e profissional: ela busca permanentemente a satisfação pessoal e o desenvolvimento profissional de todos os seus colaboradores e os considera parceiros no seu projeto empresarial;

- Liberdade e igualdade: ela respeita a liberdade em todas as suas formas e se opõe a qualquer tipo de preconceito social, racial, religioso ou político. Considera a liberdade de informação uma conquista das sociedades civilizadas;

- Ética e integridade: ela crê que uma empresa de comunicação deve se alicerçar na busca da informação verdadeira e para tanto exige de seus colaboradores padrões de ética e integridade na condução de suas atividades.

A Rede Brasil Sul de Comunicações possui uma área de eventos que vem promovendo, desde 1995, um evento chamado “Planeta Atlântida”. Trata-se de um festival de música destinado ao público jovem que, além de shows, apresenta uma série de atrações de entretenimento. A seguir, descreve-se a área de eventos da RBS e o Planeta Atlântida, que é o objeto de pesquisa deste trabalho.

1.2.1 A área de eventos

A RBS possui uma área de eventos, constituída pela RBS Eventos, que deixou de ser uma célula de uma rede televisão (RBSTV) a partir de janeiro de 1999, quando começou a prestar serviços na produção e desenvolvimento de eventos para todos os veículos do grupo, operando no conceito multimídia, ou seja, responsabilizando-se pela produção de eventos que integrem todos os meios.

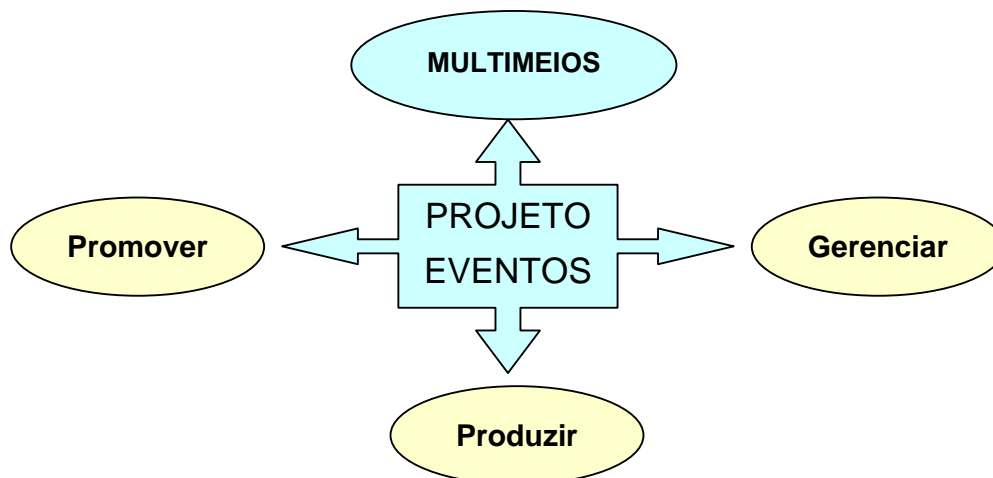


Figura 1: Modelo para área de eventos

O “negócio” da RBS Eventos é planejar, produzir e realizar eventos com a participação direta do público, com cobertura nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, desde que envolvendo comunicação multimídia, tendo como objetivo central a ocupação e remuneração de estoque tradicionais e ociosos dos veículos.

Assim sendo, a razão de ser desta área de eventos é explorar novas oportunidades de negócio para a empresa, atendendo a demanda da comunidade por cultura e

entretenimento e disponibilizando ao patrocinador um produto e conteúdo diferenciado na comunicação.

Estes projetos especiais têm uma grande importância na integração e sinergia dos veículos desta empresa de comunicação e também como ferramenta que são utilizadas para dar maior competitividade e atender as necessidades, desejos e tendências do mercado. Os projetos integrados asseguram a rentabilidade dos diversos negócios, transformando-se no alvo prioritário para o aumento da vantagem competitiva e relacionamento com o público alvo.

Antes de ser implantada a RBS Eventos, cada veículo da RBS tinha um departamento que cuidava das promoções e atitudes do veículo diante do mercado publicitário, clientes e público final.

1.2.2 O Planeta Atlântida

A equipe de eventos da Rede Atlântida FM – uma das rádios do grupo RBS - sempre trabalhou com afinco, no sentido de reforçar a imagem jovem da emissora. Entretanto, depois de muitos anos no ar (mais de 15 anos), estava se distanciando do seu foco principal: “o mundo jovem”. Assim, tornou-se indispensável que se desenvolvessem ações junto a seus ouvintes e público potencial. Surgiu então, a idéia de aproveitar comemoração do aniversário da rádio para realizar uma aproximação do seguimento jovem, tanto para o público, como anunciantes. Em maio de 1995, após muitas reuniões de *brainstorm*, surgiu a idéia do Planeta Atlântida. Descobriu-se aí uma lacuna de projetos destinados ao público jovem, principalmente no verão. É justamente nesta época que os jovens se “mudam” para a praia e procuram eleger lugares para se encontrarem.

O evento, já no primeiro ano (1996), teve grande sucesso, mais de 55 mil pessoas participaram e a Rádio Atlântida passou a ser líder de audiência nos meses de janeiro e fevereiro. Devido a grande repercussão no Rio Grande do Sul, o Planeta Atlântida, em 1998, realizou a primeira edição em Santa Catarina.

A Rede Atlântida é composta por emissoras em Porto Alegre, Santa Maria, Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Rio Grande, Santa Cruz do Sul, Cruz Alta e Tramandaí e, em Santa Catarina, nas cidades de Florianópolis, Chapecó e Blumenau, além das franquias existentes e os acordos em desenvolvimento nos dois estados.

O Planeta Atlântida é o melhor exemplo de projeto integrado entre os veículos da RBS e será utilizado como nosso caso de estudo. O evento foi idealizado para acontecer em praias badaladas (Atlântida e Jurerê), com dois dias de atrações musicais e muitas programações. Desde a sua formatação, o Planeta já foi concebido com o intuito de unir esforços de mídia, de diversos canais, em um período onde a ocupação do estoque normalmente é baixa.

O evento Planeta Atlântida no Rio Grande do Sul é realizado em uma área projetada de 50.000m² na Sede Campestre da SABA, em Atlântida, onde é erguido um palco de 1.200m² em que são instalados 100 mil watts de som com 140 caixas de PA, 8 mesas de áudio e efeitos de iluminação, 600 mil watts de luz, 100 movie lights, 3 geradores de 700Kwa e 5 telões. Nesta estrutura acontecem shows com bandas nacionais de projeção, no período de realização do evento. Além dos shows apresentados, duas danceterias funcionam, simultaneamente, proporcionando todos os tipos de atrações.

Desde a abertura dos portões, esportes radicais como cabo aéreo, escalada esportiva, *bunge e jump*, testes do exército com cabos e redes estão à disposição do público. Atrações como futebol no sabão com modelos e futevôlei com artistas também fazendo a alegria do público presente. As tatuagens, piercing, acessórios, cabeleireiros e griffe completa do Planeta, são atrações no comércio do evento.

O Planeta Atlântida oferece, aproximadamente, 20 lojas de alimentação, com um *mix* variado de sabores e um super restaurante com capacidade para 500 pessoas sentadas. Em uma área projetada para receber 1.000 pessoas/dia tem-se o Camarote Vip, que destaca-se pela estrutura especial. Os convidados assistem aos shows, confortavelmente, usufruindo de um local com telões estrategicamente localizados, restaurante especiais e bar.

As lojas Renner têm atuado no licenciamento e produção da marca, e ao longo destes anos lançou diferentes estampas da griffe Planeta em vários produtos: camiseta, regata, mochila, short, boné e moletom, chegando a comercializar mais de 32.000 peças na semana de abertura do evento. Parceiros do Planeta Atlântida, a Coca-Cola e a Kaiser aderiram a griffe planetária e lançaram a garrafa plástica de 600ml do refrigerante.

A seguir, na figura 2, pode-se é preciso comentar o gráfico

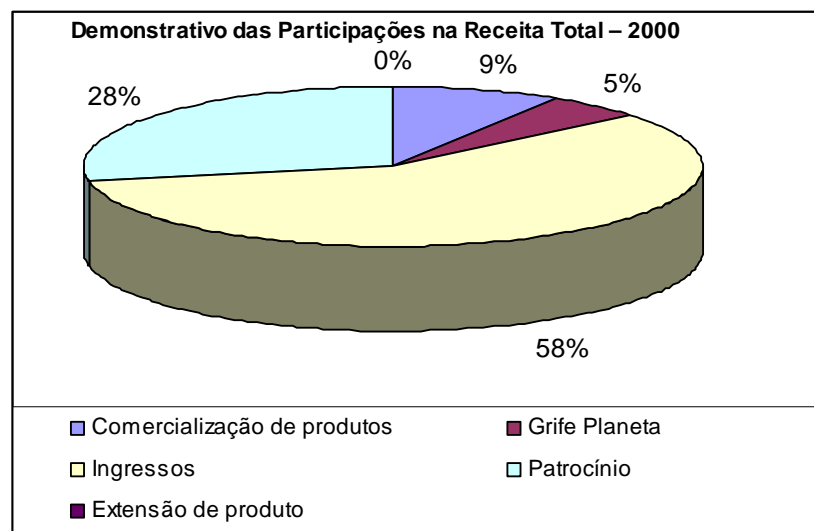


Figura 2: Demonstrativo das Participações na Receita Total – 2000

Fonte: ???

Já no ano de 1999, é preciso comentar o gráfico

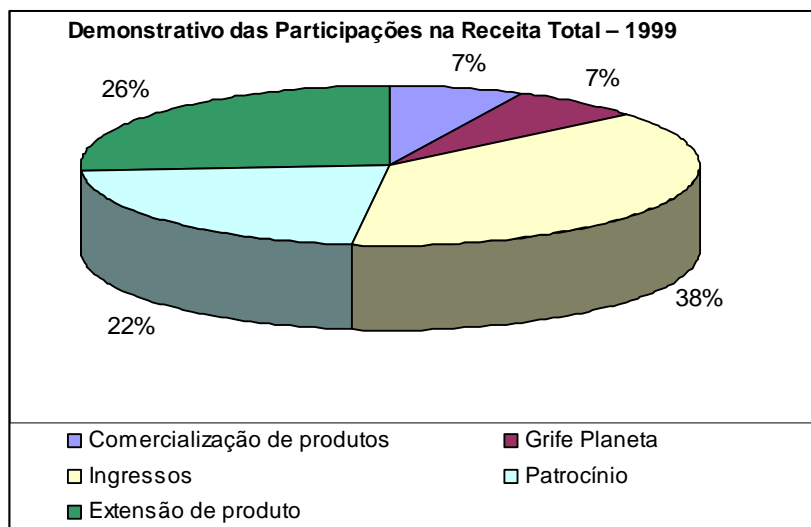


Figura 3: Demonstrativo das Participações na Receita Total - 1999

Fonte: ???

São produzidos anualmente 100 mil cópias do CD do selo RBS Discos/Som Livre – Planeta Atlântida Hits - com 14 faixas incluindo os maiores hits nacionais que ficam disponíveis para comercialização em lojas de todo o Brasil.

Assim, o evento Planeta Atlântida contempla três situações importantes para uma empresa de veículos de comunicação, funcionando como ferramenta promocional para um mercado com ampla necessidade de se relacionar e também como forma de oportunizar incrementos de receita, diminuindo a curva de sazonalidade do estoque disponível, e agregando mais fontes de receita, através de licenciamento da marca e extensão da linha de produtos comercializados no local do evento.

Se quiser INSERIR PLANTAS, deixar elas em anexo

Chamar o gráfico, explicar, comentar

Está ilegível, mandar os dados que a gente refaz

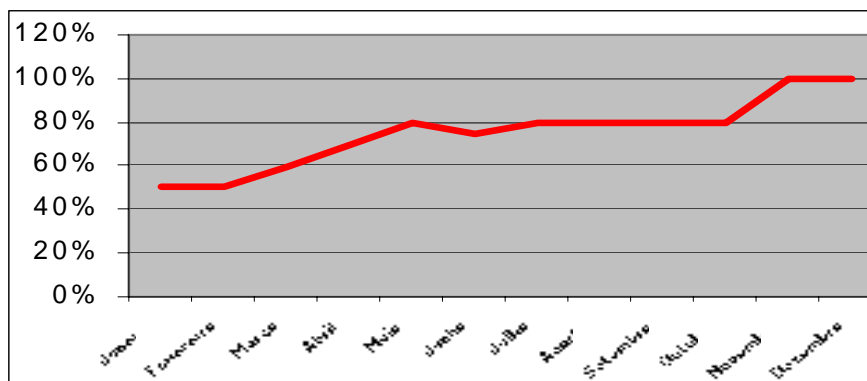


Figura 4: [nome]

Fonte: [fonte]

O Planeta Atlântida possui várias origens de receita para a ocupação do estoque que seria desperdiçado pela sazonalidade (verão) do período: a receita advinda de cotas de patrocínio e a receita da bilheteria do evento. Assim, com estas duas situações, identificam-se focos distintos de consumidores: os usuários do evento e os cotistas/patrocinadores. No rateio dos faturamentos nos negócios de parceria, a televisão e o jornal ficam com 80%, enquanto o rádio e outros meios (hoje administrados por um segmento jovem da empresa) ficam com 20%.

O *target* do evento, ou seja, os que usufruem da estrutura do evento, é um público da faixa de 14 a 25 anos. Os usuários são sensíveis a qualidade dos shows que compõem o evento e é essa a principal imagem percebida pelo público-alvo do Planeta Atlântida. A participação dos usuários depende da qualidade de envolvimento e motivação do evento sobre eles.

Os clientes que adquirem cotas de patrocínio do evento são empresas com estratégias voltadas para o segmento usuário do Planeta Atlântida. Quando estes patrocinadores associam-se ao evento, levam consigo algumas vantagens como licenciamento da marca do evento ou comercialização de produtos e a possibilidade de inclusão nas campanhas de mídia.

O Planeta representa a proximidade dos jovens, o local serve de grande ponto de encontro no verão. Um fator relevante para o sucesso do evento Planeta Atlântida foi a definição do foco a ser atingido, precisou-se seu nicho de mercado através do desenvolvimento de um produto flexível e adequado a seu público. Devido a sua dimensão, o Planeta Atlântida imprimiu igualmente um caráter de qualidade e interesse aos espectadores. O evento mudou a imagem dos estados (RS e SC), no sentido de inseri-los no contexto cultural de grandes espetáculos, aproveitando a posição geográfica com vistas ao Mercosul. Deve-se lembrar também, que este tipo de ação possibilita um ganho cultural e de lazer, colaborando para a melhoria da relação com o público (o jovem) nos dois estados envolvido.

1.2.3 O Mercado do Planeta

O Rock virou um grande negócio, que movimentava centenas de milhões de dólares, vale citar os trinta e três anos de estrada dos Rolling Stones, sobretudo o formato com que

se utilizam do marketing, primando pela melhor qualidade nestas relações, desde a pontualidade nas apresentações, ordenação de roteiro musical, até a fiscalização dos custos adequados ao consumidor de seus produtos.

O mercado “teen” é o principal nicho de comunicação para o Planeta Atlântida buscar parceiros. Almejar marcas que sejam preferidas pelos “teens” significa que você está buscando segmentos saudáveis e crescentes da economia. Em pesquisa realizada pela Segmento Pesquisas e Análise de Mercado em 1997, observa-se que as crianças e os jovens, atualmente, já possuem opinião formada sobre os mais diferentes itens de consumo, pois estão mais expostos do que o adulto à avalanche de informação e gravam com mais facilidade o que encaixa em seu “interesse”. Assim, acabam por envolver-se com o produto, especialmente quando se trata de marcas massificadas. Os *teens* preferem coisas que sejam especificadamente dirigidas para eles, seja em termos de linguagem, moda, publicidade ou marcas.

Os *teens* do sexo masculino são mais leais à marca de tênis, jeans, desodorantes, refrigerantes e *fast foods*, para as meninas são absorventes íntimos, shampoos, desodorantes, jeans e condicionadores de cabelo. Vestuário é a categoria de produto mais importante para as meninas. Os meninos gastam menos do seu próprio bolso com elas preferindo convencer seus pais a comprarem roupas e sapatos para eles. Os meninos gastam mais do que as meninas em comida, combustível e diversão. Sua principal motivação para compras é a diversão.

Jovens de até 22 anos (universo estimado em 56 milhões de [pessoas no Brasil](#)), [representam cerca de 23%](#) da população economicamente ativa do país e, de acordo com o estudo da consultoria ACI Pesquisa & Estudos de Mercado, este batalhão de consumidores tem poder de influenciar gastos familiares estimados em R\$ 30 bilhões anuais, **(Zero Hora, data)**. Outro levantamento, da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce), revela que os jovens até 19 anos representam 14% do público freqüentador de centros de compras e têm um gasto médio de 74 reais. A maioria (73%) compra à vista. O item roupas lidera a preferência, procurado por 82% dos jovens, seguido por CDs (64%) e calçados (55%). Analisando estes dados e tomando como base a tendência de crescimento deste segmento jovem é que o Planeta está expandindo a sua comercialização em licenciamento de marca, através de uma unidade especializada, que atua nesta área e agora está expandindo para a criação de duas revistas especializadas em comunicação para o segmento.

Um exemplo que pode-se destacar foi o investimento da AOL de U\$ 20 milhões no Rock in Rio para atingir um público alvo de 1,4 milhões de consumidores. Outro exemplo trata-se das lojas Renner que tem o direito exclusivo da exploração da marca Planeta em confecções e consegue um resultado surpreendente com a comercialização de mais de 30 mil peças dos produtos antes da realização do evento, os produtos são os mais variados como : (bonés, camisetas, bolsas e outros derivados das linhas jovem). Os resultados apontados nas pesquisas e as tendências de todo esse movimento musical no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina fez com que a RBS aproveitasse a ebulição criativa neste cenário e resolvesse aproveitar a lacuna existente para lançar mais dois veículos de comunicação através das publicações dirigidas a este público jovem denominadas de “E ai?” e “Revista Atlântida”, esta última tendo circulação bimensal, voltada para as classes A e B, divulgando músicas, viagens, esportes radicais e principalmente as bandas locais cujo os CDs serão capas das mesmas. publico este que sinalizou através de pesquisas esta tendência apontando até para um preço médio de até (R\$ 9,90 revista + Cd). As empresas de comunicação devem partir imediatamente para a otimização da comunicação através das

disponibilidades de veículos que possibilitem a utilização plena dos recursos de múltímeios, fazendo com que a sinergia esteja a frente deste movimento através da integração dos demais veículos componentes de um grupo de comunicação.

O foco deverá permanecer nos resultados, que deverão ser alcançados através de uma melhor atuação dos profissionais executivos de comercialização, que possuam domínio sobre os processos e sistemas que podem melhorar significativamente a relação entre cliente, veículo e fornecedores (agências/produtoras em geral). A preocupação geral deverá ser com os resultados do evento, o retorno alcançado com os investimentos, a satisfação dos parceiros patrocinadores e não mais somente em relação ao veículo. Tomando como base o surgimento de uma nova unidade na empresa de comunicação (RBS) temos uma inserção nos segmentos de entretenimento, esportes e agronegócios através da viabilização comercial de uma unidade denominada de RBS Plus que tem como objetivo principal atender e viabilizar situações específicas

1.3 O PROBLEMA

O principal problema de projetos e eventos é a falta de integração dos mesmos, o que é corroborado, por exemplo, pela análise dos executivos da RBS, na realização de um trabalho em grupo para Fundação Dom Cabral em 1997. Estes projetos e eventos são desenvolvidos pelas unidades e em algumas situações elas acabam competindo entre si. São desenvolvidos com o mesmo foco e geram sobreposição, apontando para uma falta de sinergia e identidade com formatos e adequação.

Cada uma das unidades deste grupo, tem uma meta mensal de orçamento a cumprir, normalmente arrojadas, o que leva a área comercial correr muito em busca de clientes. Conflitos surgem na medida em que cada unidade dispõe de um calendário promocional e de eventos, com oportunidades específicas para cada um dos veículos e sua cobertura regional.

A RBS Eventos não possui uma área específica para a comercialização destes projetos integrados, o que dificulta uma efetividade maior de venda. Desta forma, a atratividade do apoio a venda está diretamente relacionada à proporção da verba que será destinada para cada veículo no rateio. O desconhecimento dos profissionais de venda quanto aos produtos da RBS Eventos era uma fraqueza considerável, já que a habilidade dos atuais profissionais estava limitada à mídia e a sua unidade na geração de negócios.

Verificou-se no trabalho para a Fundação Dom Cabral uma forte preocupação para integrar os processos, mas é necessário quebrar velhos paradigmas, pois na prática ainda constata-se objetivos independentes e desvinculados nas diversas unidades. A empresa incentivou ao longo de mais de 40 anos esta postura, obtendo sucesso com esta política de grande concorrência entre as unidades.

Antes da implementação da RBS Eventos, cada veículo da empresa dispunha de um departamento que cuidava das promoções quanto a publicidade, clientes e público alvo. O fluxo abaixo demonstra como acontecia a comercialização e a produção em eventos, antes da formação de uma área especial, denominada RBS Eventos, como mostra a figura 05.

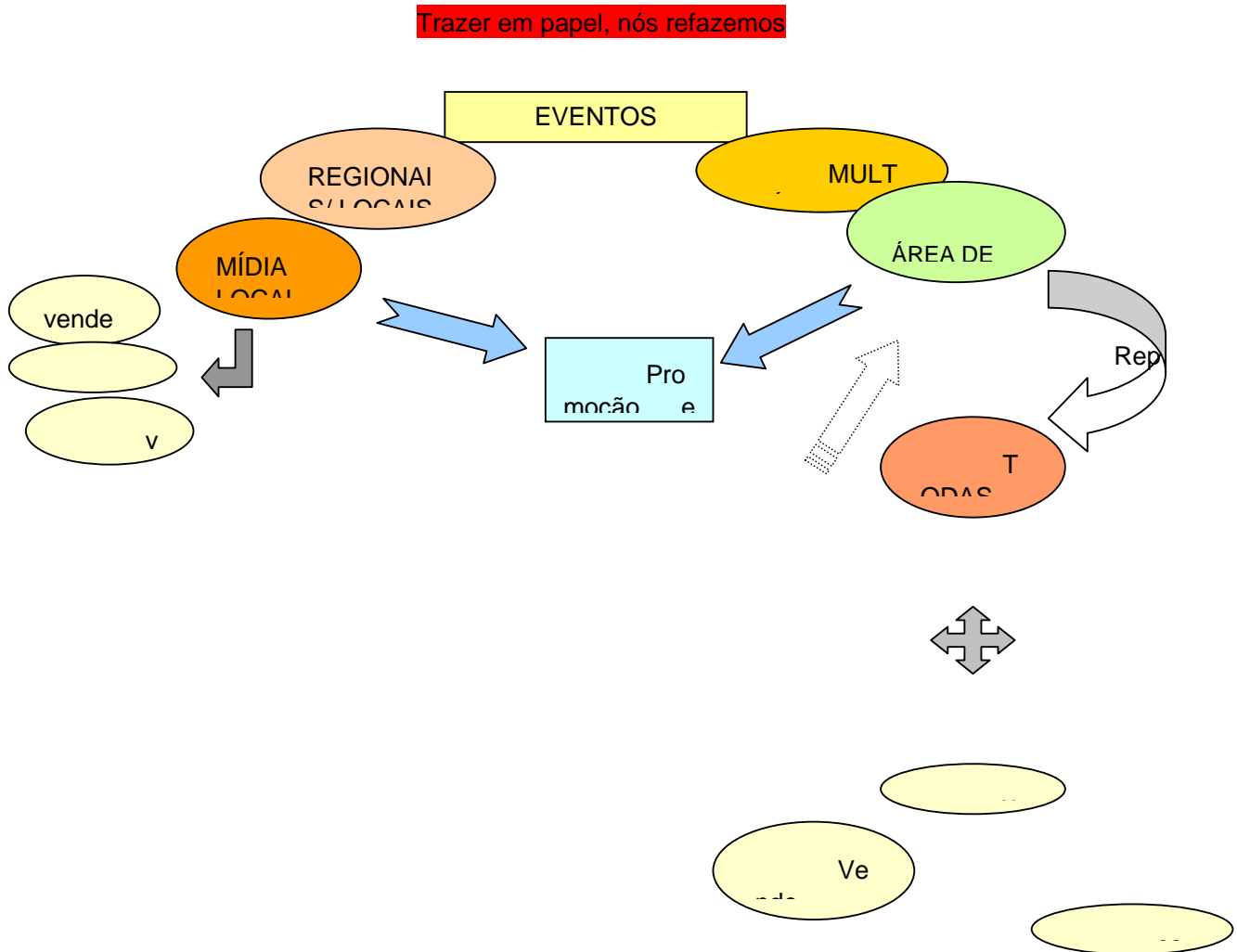


Figura 5 – Fluxo de Eventos

Fonte: ???

1.4 O CAMINHO PARA UMA MAIOR INTEGRAÇÃO

A partir de janeiro de 1999, a RBS Eventos deixou de ser uma área específica dentro do grupo de comunicação, para exercer a função de prestadora de serviços na produção de eventos, operando no conceito multimídia, responsabilizando-se pelo planejamento, produção, divulgação e realização de eventos de forma integrada com todos os meios.

Assim, a razão e a tarefa principal desta área, é explorar e criar novas oportunidades de negócios para a empresa, atendendo a demanda das comunidades, desde cultura até entretenimento, disponibilizando assim, aos patrocinadores, um produto diferenciado.

Entende-se que os projetos especiais de negócios, resultante desse modelo, são de grande importância na integração e sinergia para as empresas com veículos de comunicação. Cabe aqui enfatizar o quanto esse novo formato em criar e produzir eventos é importante, tanto no aspecto da maior competitividade quanto no atendimento às necessidades e tendências do mercado. Não restam dúvidas que os projetos integrados asseguram a rentabilidade aos diversos negócios de uma empresa junto ao mercado.

Após estudos e observações realizados pela equipe de executivos da RBS para a Fundação Dom Cabral, junto a área de eventos, desenvolveu-se um modelo que considera-se adequado para a otimização dos sistemas e processos. Acredita-se que este modelo (veja Figura 6) representa a melhoria da qualidade da comunicação e no processo de decisão integrado numa empresa de comunicação. Ele deverá ter acompanhamento sistemático e sofrer as correções ao longo do desenvolvimento dos processos integrados de gestão.

Trazer em papel, nós refazemos

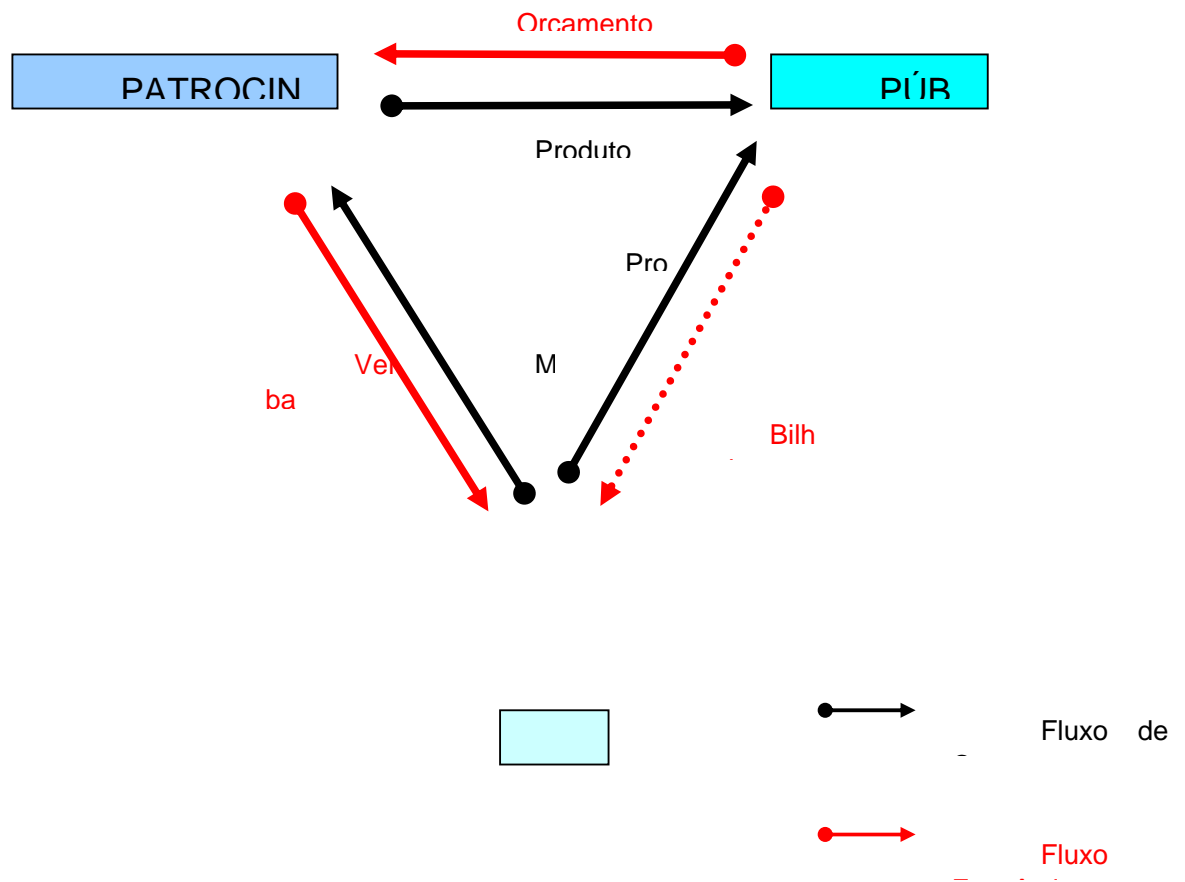


Figura 6 – Fluxo de Eventos Futuro.

Fonte:???

A proposta deste estudo é analisar o modelo existente e verificar como provocar, através do desenvolvimento de projetos integrados, o fortalecimento da empresa, uma maior vantagem competitiva, criando maior oportunidade de negócios para seus parceiros. Nesse panorama levam vantagem tanto os executivos como as empresas que já entenderam o sentido e a natureza cada vez mais volátil dos mercados, dos sistemas competitivos e dos processos operacionais.

Propõe-se, ainda, neste trabalho, determinar e caracterizar, com base nos resultados da pesquisa e no estudo do projeto Planeta Atlântida, sistemas de integração funcional (possivelmente aplicáveis) a projetos futuros em veículos de comunicação e na relação com os públicos específicos. Os resultados apresentados neste estudo podem servir às mais diversas necessidades empresariais no segmento de veículos de comunicação.

Este trabalho é uma reflexão sobre o modelo básico existente e a sinalização de como implementar a integração de projetos e eventos junto aos veículos de comunicação. Para tanto, elegeram-se quatro pilares básicos, que vão sustentar este estudo para que ele possa passar da teoria e proposição para ação. Esses pilares são: integração, adequação, custos e mensuração, e foram extraídos da pesquisa de mercado realizado via internet com clientes, agentes e fornecedores.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar um modelo de comunicação oriundo da integração de diversos canais (meios de comunicação) para a implementação de projetos integrados em empresas de veículos de comunicação.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer os pontos fortes do projeto/evento - Planeta Atlântida;
 - Fortalecer a integração entre os veículos e funções;
 - Integrar projetos que busquem públicos variados;
 - Buscar contratos justos e rentáveis ??????????????
 - Aumentar a competitividade e o grau de diferenciação de produtos
- Rever objetivos específicos, de acordo com o que foi efetivamente feito

3 PROJETOS EM VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO: EM BUSCA DA INTEGRAÇÃO

Na entrada de um novo milênio, as empresas tentam imaginar quais as alterações que irão impactar, de forma decisiva, suas capacitações e, por conseqüência, suas vantagens competitivas. Algumas dessas mudanças, como a globalização, a desregulamentação e as privatizações, o desaparecimento de fronteiras claras entre os setores da economia, o surgimento de uma nova conscientização ecológica, entre outras adoções de causas, já demonstram a profundidade das mudanças necessárias para que as empresas mantenham suas performances.

Neste contexto, de grandes alterações e exigências de adaptação, devemos entender que as bases da vantagem competitiva, isto é, o patamar sustentável da rentabilidade/lucro atingido pela maximização da combinação dos recursos e capacidades, deverão ser reanalisadas. Isto é, tanto os recursos, como as capacidades deverão ser recombinadas, de forma a instrumentalizarem a empresa para definição de novas estratégias frente a esta nova realidade.

Importante salientar o conceito de que os recursos são as características mais fundamentais da empresa, que, ao dirigí-los, mostra sua habilidade em realizar uma atividade produtiva. Frente a nova realidade de revisão estratégica, torna-se fundamental, quando do exame dos recursos, o redesenho da estrutura empresarial, de forma que esta tenha o máximo de aderência às novas perspectivas estratégicas. Passa por isto, a solução ou melhor adequação de dilemas como: atuação global/local, agregação de valor para os acionistas da holding, centralização/descentralização e outros. A construção deste processo exigirá da empresa o desenvolvimento da capacidade de combinar e recombinar, constantemente, suas capacidades e recursos, de maneira a manter/ampliar sua vantagem competitiva.

O realinhamento deste conjunto, estrutura, cultura e processos, com a nova estratégia, é que propiciará, às empresas do novo milênio, as capacitações necessárias à permanência neste novo jogo competitivo.

A gestão da empresa atual é dependente de diagnósticos e avaliações do cenário dos negócios e de suas capacidades internas de manejar as variáveis desse cenário. A empresa é chamada a recriar sua potencialidade para manejar o negócio e prever sua possibilidade de controle a médio prazo. Para criar essas capacidades a empresa

desenvolve e recompõe as capacidades das pessoas constituindo-as em células de ação. Uma célula implica integração de esforços, compromisso com objetivos em comum e aprendizagem através da ação. É um grupo que compartilha a responsabilidade pela análise estratégica e pela realização dos resultados. Todos acompanham os passos de cada um e conhecem o motivo que leva cada um de seus membros a agir. O objetivo do grupo é um valor prioritário internalizado em todo o grupo e é sustentado por relações de reciprocidade entre cada um e o grupo como um todo. O desenvolvimento do compromisso advém da interdependência entre o empenho dos indivíduos na realização dos objetivos do grupo e do empenho do grupo na realização dos objetivos pessoais e profissionais dos indivíduos. Essa dinâmica é alimentada pela contínua adaptação ao meio externo e a integração dos esforços individuais na capacitação para esse ajustamento.

“Parece-me claro que em um projeto/evento, se todos os envolvidos estiverem absolutamente seguros sobre as metas, objetivos e propósitos da organização, praticamente todos os demais temas vão se tornar, então, simples questões técnicas de como ajustar os meios aos fins. Porém, é também verdade que, se essas metas avançadas forem confundidas com finalidades conflitantes ou ambivalentes, ou forem compreendidas de forma apenas parcial, todas as discussões relativas a técnicas, métodos e meios de execução terão pouca valia”, declara Maslow (ano??)

O jornal O Globo é outro exemplo, com forte tradição na área de eventos promocionais no Rio de Janeiro, continua acreditando que esta técnica é um dos mais fortes instrumentos de marketing institucional para agregar valores a sua marca. Sendo coordenada por Ana Luisa Marinho, a área institucional do jornal é dividida em três segmentos: esportivo, comunitário, cultural e entretenimento, este último com maior ênfase e que concentra a maior parte do orçamento anual de 3 milhões.

Neste capítulo aborda-se o referencial teórico utilizado no desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente, realiza-se uma análise do macro-ambiente e do cenário competitivo atual, que ajuda a compreender o contexto da pesquisa. A influência deste cenário e as novas tecnologias impactam na indústria de comunicação, o que é analisado posteriormente. Por fim, descreve-se assuntos mais específicos, necessários para a compreensão deste trabalho, como a importância e as características da informação e dos sistemas de informação para a tomada de decisão, e do papel da integração no contexto de pesquisado.

3.1 Projetos em mercados competitivos

Projetos que enfrentam mercados competitivos têm maior chance de sucesso quando apresentam uma diferença claramente perceptível pelos clientes. Mesmo os projetos que já alcançaram bons resultados de vendas, caso do Planeta Atlântida, depois de certo tempo precisam de alguma renovação, no sentido de aperfeiçoá-lo. Essas inovações devem ser percebidas pelos clientes, assim como pelo público alvo do evento, senão perdem a razão de ser e deixam de ser competências apresentadas pelas organizações.

Hammel e Prahalad (ano, p.) definem competências centrais como sendo “o aprendizado coletivo na organização, especialmente para coordenar aptidões produtivas

diversificadas e integrar múltiplos fluxos de tecnologias”, e conclamam as organizações a se considerarem um conjunto de competências centrais, não meras unidades de negócio. O primeiro conceito é direcionado para o aumento da “participação nas oportunidades”, onde quer que possam se encontrar; o segundo focaliza, de maneira específica, a participação de mercado.

A tecnologia está transformando profundamente a nossa existência, e o ritmo de mudança está aumentando, não diminuindo. Quase toda a tecnologia hoje em dia visa reduzir a zero o tempo necessário para adquirirmos e utilizarmos as informações, aprendermos, tomarmos decisões, praticarmos uma ação, utilizarmos recursos, inovarmos. Quando a ação e a reação são simultâneas, estamos em tempo real” (McKenna, 1995, p. ?) A competição em tempo real destrói as fronteiras tradicionais.

A tecnologia já permite a circulação mundial de informações sobre produtos e sem a influência do fuso horário. As empresas não precisam desenvolver uma infra-estrutura local para passar a competir em mercados a quilômetros de distância.

Bartlett e Ghoshal (HSM Management, 1999) argumentam que a concorrência global está levando as empresas a unir o atendimento às necessidades locais, à eficiência global e à habilidade de transferir know-how, agindo de forma mais adequada, menos onerosa e mais rápida possível. “Estamos abrindo mão de nossa dependência de estruturas hierárquicas em favor de redes informais. Isso será especialmente importante para a comunidade empresarial” (p. ?). Não há dúvidas quanto a essa tendência, pois as redes desenvolvem em uma variedade atordoante de maneiras – com fornecedores, entre concorrentes, internamente, globalmente.

A tecnologia tem permitido a existência de redes nunca previstas anteriormente e com repercussões importantes. “Como todos ouvem a respeito de tudo ao mesmo tempo, todos tomam conhecimento dos mesmos fatos e todos sabem disso. Portanto (...) estamos atravessando um longo período de correção”, afirma John Naisbitt (referência). Ligada a isso se encontra a questão da velocidade, que Naisbitt (página) havia identificado como uma arma competitiva: “Economias de escala estão cedendo espaço para economias de esfera de ação, determinando a dimensão exata para a sinergia, a flexibilidade do mercado e, acima de tudo, a velocidade”, afirma, em The global paradox.

Assim, as funções do negócio devem se mesclar harmoniosamente para alcançar a totalidade dos objetivos da empresa. Numa organização típica, cada área tem um efeito sobre a satisfação do cliente, através de suas atividades e decisões.

Barnard (ano), teórico da Administração, adotou o que hoje é denominado abordagem holística e argumenta que rejeitar o conceito de organização como um grupo definido de pessoas cujo comportamento é coordenado em função de uma meta ou metas explícitas. Em uma comunidade, segundo Barnard, todos os atos das pessoas e das organizações devem estar direta ou indiretamente interligados e serem interdependentes. (faltou concordância)

Seguindo a tendência, segundo Porter (1989), para se desenvolver uma estratégia corporativa com sucesso é preciso conhecer as três premissas básicas e inquestionáveis:

- A concorrência acontece no nível das empresas, e não das corporações. Por esta razão, a estratégia corporativa deve estar diretamente ligada às empresas.

- Fazer parte de um grupo de empresas implica custos inevitáveis para as unidades de negócio.
- A gerência da unidade de negócio deve submeter sua estratégia a aprovação de pessoas que não sabem muito sobre a empresa.

O conceito de atividades compartilhadas de Porter baseia-se na partilha das atividades da cadeia de valor entre várias unidades de negócio. É necessário, portanto, redobrar o cuidado, certificando-se que nisso resida uma vantagem competitiva.

Assim entendida, a coordenação de competências é a criação do sujeito coletivo através da articulação de agentes econômicos reflexivos, - entendido como o profissional que trabalha neste contexto – que assumem o compromisso de transformar em qualidades dos produtos ou serviços as expectativas e valores de seus clientes, através da busca e integração de novos conhecimentos e da formação de uma rede de interação que visa otimizar a realização de objetivos legitimados pelo grupo.

O relacionamento entre grupos e seus líderes é de interesse fundamental para Bennis. (ano) Pessoas como Steve Jobs ou Walt Disney lideraram grupos e, nessa prática, descobriram, em si mesmo, o caminho para o sucesso”, diz Bennis.

“O novo líder é um sonhador pragmático, uma pessoa com visão original, mas realista. Ironicamente, o líder tem condições de realizar o seu sonho apenas se os outros estiverem livres para fazer um trabalho excepcional. O líder é a pessoa que recruta os demais, tornando a visão tão palpável e sedutora que muitos a reconhecem como sua e aderem com entusiasmo. Ele precisa inventar um estilo de liderança que se adapte ao grupo. Precisam tomar decisões sem limitar a autonomia dos demais participantes. Criar e manter uma atmosfera em que todos possam contribuir para o ato criativo, é o desafio do líder.” (Bennis, ano)

A organização voltada ao aprendizado, de acordo com Senge (1990), coloca enormes desafios à organização tradicional. Senge argumenta que os gerentes devem incentivar os empregados a ser receptivos a novas idéias, a comunicar-se francamente com os demais, a compreender de forma integral como sua empresa opera, a moldar uma visão coletiva e a trabalhar em conjunto para alcançar suas metas, neste enfoque segue-se o conceito dos projetos integrados devem ser concebidos com foco nas parcerias externas, conjugadas com as parcerias internas e desenvolvidas junto a todos os colaboradores da célula de eventos. Isto significa o melhor aproveitamento desse profissional já que o critério especialização e a capacidade de generalização são pré-requisitos para seu desempenho. Junta-se a isto o alto grau de comprometimento e responsabilidade com a empresa, o mercado e o negócio. Todos deverão estar diretamente envolvidos no processo, de forma a serem parceiros em cada empreendimento de uma célula de projetos/eventos numa empresa de veículos de comunicação como ser pensante, atuante e responsável pelos resultados dos projetos integrados. A base dessa integração se apóia na participação, na comunicação e na transparência dos profissionais envolvidos.

3.2 A sinergia da informação e os processos de comunicação nos multimeios

A televisão e outros veículos mais antigos estão sendo desafiados pelas novas tecnologias da mídia, que vêm oferecendo um leque mais amplo de serviços de informação e entretenimento. Nos níveis executivos das empresas de comunicação o ritmo da mudança tecnológica está forçando os administradores a adaptar-se a um ambiente de negócios absolutamente diferente. O resultado são contínuas fusões, alianças, aquisições de controle e liquidações das antigas empresas de comunicação à medida que se preparam para um futuro com muitas incertezas.

No caso planeta que envolve a mídia de massa, historicamente, significa produtos de informação e entretenimento centralmente produzidos e padronizados, distribuídos a grandes públicos via caminhos separados. Os novos desafiantes eletrônicos modificam todas estas condições. Muitas vezes, seus produtos não se originam de uma fonte central.

Além disso, a nova mídia em geral fornece serviços especializados a vários pequenos segmentos de público. Entretanto, sua inovação mais importante é a distribuição de produtos de voz, vídeo e impressos num canal eletrônico comum, muitas vezes em formatos interativos bidirecionados que dão aos consumidores mais contato sobre quais serviços recebem, quando obtê-los e em que forma.

As indústrias de comunicação atravessam um período de transição no qual velhas tecnologias vêm sendo adaptadas a novas tarefas. O exemplo mais interessante disso é a internet, que conta com os ultrapassados circuitos telefônicos em transição e os modernos computadores básicos, vejam que mesmo diante de mercados emergentes e de alta tecnologia o processo de integração é vital e necessário para a evolução dos mesmos.

Explorar a distribuição de informação via internet será um importante desafio para indústrias de publicação e outras mídias. Enquanto isso, a internet continua a se expandir, tanto em termos de audiência como no leque de seus serviços de informação.

As avançadas tecnologias de mídia estão influenciando os setores de informação e entretenimento de duas maneiras: num nível, os novos produtos diferem da atual produção da indústria e competem com ela; em outro, as organizações de mídia estabelecidas estão começando a adotar as novas tecnologias e a incorporá-las nas suas próprias linhas de produto.

A sinergia dos produtos é a sua fórmula funcional. Cada item em seus pacotes – cobertura do evento por TV, rádio e Internet. – é projetado para estimular os outros de maneiras que produzam novas e melhores combinações lucrativas para comercialização e licenciamento.

A vantagem de um grupo de comunicação multimídia que consegue a complementariedade através de uma maior sinergia e integração, conseguindo gerar mais competitividade de nos projetos com ótimo desempenho, exposição, frequência, *merchandising* e envolvimento com a comunidade, no aceso, a massa de jovens consumidores potenciais.

A idéia é conquistar uma vantagem mercadológica sobre seus concorrentes que trabalham apenas com uma única mídia. Esta não é uma estratégia nova. A Disney está nos negócios multimídia há mais de 60 anos, com operações que incluem filmes, produções para tv, parques temáticos, livros, revistas, brinquedos e relógios Mickey Mouse.

As estratégias de sinergia são agora uma importante força no contexto da nova mídia, e suas implicações se estendem bem além, constituindo um inteligente dispositivo de marketing. Também representa uma ferramenta potencialmente perigosa ao concentrar o poder e a riqueza da mídia nas mãos de um pequeno número de grandes empresas.

As mídias, antigas e novas, compartilham cada vez mais de um recurso: um caminho comum para fornecer uma variedade de serviços. Avançadas redes de telecomunicações podem transmitir quantidades maciças de produtos de voz, vídeo, e produtos impressos na forma de sinais digitais no mesmo circuito em velocidades muito altas. Mais do que qualquer outro fator, a eletrônica está forçando a integração técnica das mídias antiga e nova, com impactos importantes sobre a futura forma e direção da indústria, processo que vai ser mais acelerado após implantação da banda larga

Na década de 80, as grandes companhias de comunicação reconheceram essas mudanças à medida que satélites, computadores e outras novas tecnologias abriram amplas perspectivas para operações multimídia sinérgicas. A maioria dessas companhias, com algumas exceções, operava isoladamente. Por volta de 1990, isso mudou, em grande parte como resultado de fusões e aquisições envolvendo todas as grandes empresas e diversas pequenas.

Combinar informação multimídia e produção de um software de entretenimento sob o teto de uma única empresa foi uma parte importante da nova estratégia. Mas parece pouco para uma integração absoluta. Depois da orgia de fusões dos últimos anos, a maioria das companhias de comunicação continuam a não controlar os canais necessários de distribuição eletrônica para entregar seus produtos, com maior eficácia aos consumidores .

A força propulsora na implantação dessas novas corporações, são as tecnologias avançadas que tornam possível a fusão de recursos de comunicação e informação em redes eletrônicas integradas. As indústrias de telecomunicações e informação – incluindo a mídia – agora têm interesses técnicos e econômicos em comum.

Esses ajustes envolvem mais do que produtos tradicionais como televisão aberta e filmes de Hollywood. Tomando como exemplo a produção de conteúdo os novos circuitos de alta capacidade abrem perspectivas para novos serviços. Entre esses grupos, o mais importante é agora identificado como mídia interativa. A mídia interativa oferece aos consumidores acesso a um amplo leque de serviços que lhe permite controlar tanto o modo como o horário de recebimento da informação. Essencialmente, mídia interativa é informação e entretenimento de acordo com a demanda.

A mídia interativa é a grande esperança dos setores de mídia e de telecomunicações à medida que se reestruturam eles próprios para competir no novo contexto das comunicações de massa. O teste definitivo da mídia interativa – aceitação em grande escala pelos consumidores – ainda pertence ao futuro. Os canais *pay-per-view* de tv a cabo, uma forma precoce de mídia interativa, não vêm tendo sucesso notável em atrair grandes públicos. Os serviços mais sofisticados de mídia interativa, tal como tornar acessível centenas de filmes em telas de tv domésticas, vêm se desenvolvendo lentamente, ao lado de outros promissores serviços como videogames, compras a domicílio e acesso a recursos educacionais.

Para Toffler (ano???) , a transformação da Terceira Onda, como denominaram estas mudanças, começaram a alterar as relações interpessoais e empresariais em quase todo o mundo. É a civilização do computador, dos satélites e da internet. Segundo Toffler, essa mudança não faz parte do escopo da tecnologia. Ela abrange estilos de vida familiar,

culturais, políticas e a própria organização social das estruturas. “Se a Revolução Industrial nos deu a produção, o consumo, a mídia e a educação em massa, a terceira onda vai na direção oposta: customiza a produção, cria os mais heterogêneos estilos de vida e, em vez de movimentos de massa, vemos também pequenos grupos de uma causa só. (p.?)

Sob vários aspectos, este novo padrão de mídia é qualitativamente diferente dos anteriores. Uma tecnologia – a computadorização – agora é módulo para todas as formas de produção de informação: som, vídeo e impressão digital. Como resultado, os computadores estão obrigando a uma reestruturação maciça dos serviços de mídia, criando, ao mesmo tempo, um novo grupo de serviços concorrentes. Aparelhos de fax são jornais. *Compact discs* são livros. Satélites são transmissores de televisão. As velhas diferenças perdem a nitidez à medida que os computadores transformam os produtos tradicionais e acrescentam novos. A tecnologia é importante na definição da mídia de massa ou segmentada.

O grande problema dos profissionais de mídia na atualidade é o confronto com tantas opções de mídia que se torna difícil levar em conta, todas no planejamento e estabelecer com maior precisão, uma melhor adequação.

À mídia tradicional junta-se agora a uma variedade interminável de novas mídias, em consequência, os mídias não podem administrar todas essas variáveis, que seriam consideradas no planejamento, falta tempo para pensar em todas as opções.

Neste momento entra a figura de nosso consultor de negócios, especialista em mídia, como já relatamos no item referente a integração funcional.

Em tempos de globalização os produtos se assemelham uns aos outros, tanto no desempenho, quanto na tecnologia empregada e somente um serviço de qualidade superior cria a diferenciação capaz de manter uma vantagem competitiva no mercado.

A consistência na fidelidade de clientes é um requisito indispensável na formulação de estratégias para assegurar à empresa a continuidade da liderança e a garantia da sua própria prosperidade – fatores diretamente condicionados à qualidade de serviços gerados em suas atividades.

3. 3 Integração

Na área de mídia, a década de 90 provavelmente será lembrada como o momento da grande virada, quando os profissionais tornaram-se mais valorizados, até em razão da maior complexidade da atividade.

De uma maneira geral, todos estão conscientes do papel que deverão desempenhar nos próximos anos para suprir adequadamente as necessidades inerentes ao ambiente empresarial cada vez mais competitivo e complexo. Mais do que isso, estão certas de que precisarão investir muito na capacitação técnica de seus profissionais que, definitivamente, devem abandonar a posição de meros contatos para assumirem as funções de verdadeiros consultores de negócios transcendendo sua tradicional atitude.

O termo, aliás foi empregado por praticamente todos os entrevistados / pesquisados e, pelo tom do discurso, é possível constatar que os responsáveis pela venda de espaço publicitário devem estar afinadíssimos com as teorias que estão determinando o perfil do profissional do terceiro milênio.

Há efetivamente uma necessidade premente de se integrar três pilares básicos que devem possibilitar a correta condução dos negócios e atividades das empresas (1) informações, os controles em geral, (2) os custos (fixos e variáveis, de produção) e (3) as equações matemáticas referente ao ponto de equilíbrio de cada evento.

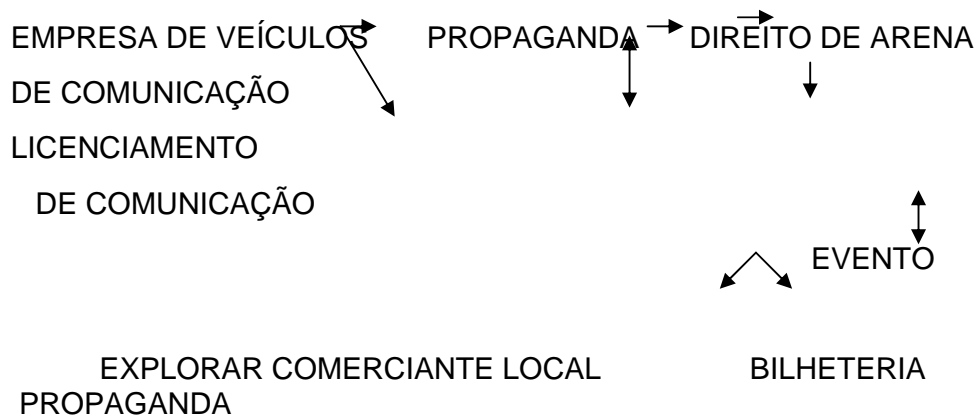
São estas equações que deverão balizar o resto, iniciando pelo processo decisório e de negociação, assegurando a coerência das ações conseqüentes. Entretanto, estas equações devem ser alimentadas com informações, oriundas das diversas áreas (administração, vendas, produção, etc.), as quais também alimentam os controles de custos.

Destaque-se que há uma necessidade premente que esses modelos e relações sejam compreendidos para que se adquira o hábito de reagir tendo-os por base. Não adianta somente alimentar o sistema baseado nas equações, deve-se alimentá-lo corretamente.

Além disso, o sistema assegurará a coerência das decisões baseadas na situação vigente. Ora, os controles, existindo efetivamente, permitirão o estudo e identificação de mudanças (pequenas, por vezes) na origem da informação, nos custos fixos ou variáveis, por exemplo, de forma a mudar a base informacional e melhorar ainda mais a coerência do sistema e das decisões por conseqüência. Ou seja, com um mapeamento completo da situação poderemos identificar pontos de atuação nos quais se reduzirá custos ou se melhorará um outro indicador em favor do melhor resultado.

Com a integração das relações matemáticas, pode-se utilizar um sistema para simular diferentes situações e suas conseqüências, no intuito de se decidir as ações imediatas e futuras.

Inserir grafico PP eventos multimídia



Indesejável é quando o **custo** de produção é maior ou igual ao da veiculação.

O almejavável é quando o **custo** da produção fica inferior aos 20% da veiculação.

-
- Níveis de integração (tecnologia instrumental, social e cultural);

- Integração aspectos (qualidade, eficiência, tecnologia de produção),
- Integração certos fluxos (material, informação).

Este documento (Congresso, universidade) também revela a conclusão da conferência, a qual pode ser resumida na afirmação que a integração deve sempre ser balanceada com separação. A meta do sistema de produção não é obter a máxima soma de integração, mas mais propriamente obter num primeiro tempo certa integração através de um recurso de provar subsistemas.

A palavra integração provém de “integer”, que significa conjunto. Contudo o verbo integrar significa “fazer um conjunto”. Um sistema é composto de componentes relacionados. Se integrar um sistema é o mesmo que remover a separação entre os componentes.

Segundo Pells (fonte) a integração de um sistema composto de separadas partes significa que os espaços ou negligência entre as partes são removidas. No entanto o ponto de integração entre as partes deve ser construído cuidadosamente.

O sistema de produção contemporânea tem de operar numa demanda e dinâmica ambientais. Devendo completar eles devem ser flexíveis suficientemente para responder rápido e exato para diversas demandas. Na ordem de sobrevivência eles tem de estar hábeis para adaptar as suas formas, suas estruturas internas e também na meta deles onde eles podem conseguir novas oportunidades antes que os outros façam. Se as partes são integradas num “sem espaço” construção, isto torna-se impossível de decompor o sistema mais tarde.

Integração deve ser balanceada com separação. Deve-se considerar as questões dos níveis culturais, indentidade e estratégico; nível social, estrutura organizacional, pessoas, funções, processos e significados físicos (materiais).

3.3.1 Integração Globalizada

A primeira coisa a observar é que o grau de integração obedeceu a marchas e contramarchas ao longo do século, conforme as mudanças de curso da política. As elevadas barreiras ao comércio exterior na década de 20 e 30; os controles sobre a imigração; as proibições aos investimentos externos em vários países; as proibições ao intercâmbio cultural; tudo isso reduziu consideravelmente a integração durante a década de 50, quando as barreiras entre a Europa Ocidental, a América do Norte e o Japão começaram a ser reduzidas. A política ainda mantinha boa parte do mundo isolada, graças à ideologia e às crenças em torno da auto-suficiência. Foi o desaparecimento dessas barreira políticas que instaurou a aceleração da integração global nesta década.

3.3.2 Integração funcional nos projetos e eventos

Está cada vez mais difícil separar promoção, marketing direto, anúncio. Faz-se necessário aprender a utilizar o mesmo conceito, a mesma mensagem, em vários veículos diferentes, trabalhar a propaganda de uma maneira integrada e uniforme, centralizando tudo em um mesmo conceito de produto/serviço. Deve-se até mesmo usar a sinergia entre a mensagem publicitária e o conteúdo editorial do veículo onde ela aparece, complementando o processo de comunicação.

A comunicação eficaz é importante para a gestão das organizações. É o processo de intercambiar significados. A comunicação efetiva depende dos elementos-chave da codificação e decodificação. A escolha de sinais usados para a transmissão de uma mensagem é crucial para o bom êxito de envio do significado. E a chave para a escolha correta de sinais, é conhecer a audiência ou receptores, porque estes decodificam a mensagem de acordo com suas próprias experiências ou conhecimento. Em suma, o propósito da comunicação é informar e persuadir. É necessário um pouco de persuasão para encorajar os consumidores a cruzarem o limiar do comportamento de troca e darem os passos para ficarem de posse do produto. Este aspecto de comunicação mercadológica vence a hesitação dos consumidores por introduzir ou criar uma disposição psicológica favorável para se realizar uma troca.

A audiência, além de interessados no produto, é constituída de pessoas que demandam das empresas informações que não estão relacionadas apenas ao universo da competência, mas também são oriundos da sua lealdade e sua legitimidade social. O perfil dessa audiência exige que as empresas estabeleçam com ela uma comunicação clara e transparente. O consentimento e o comprometimento desses consumidores em relação às metas das empresas e instituições serão conseguidos por intermédio de exercício interativo do diálogo, da comunicação embasada em conhecimento.

Esta integração pressupõe a redescoberta do poder da associatividade, da análise e discussão conjunta de realidades empresariais comuns, de ações gerenciais conjugadas e de projetos consorciados que vão do treinamento, desenvolvimento, gestão processos, produtividade, rapidez com qualidade, remunerações adequadas a partir de avaliações de produtividade e desempenho com valores agregados, até as ações no terreno da ética social. Este modelo de integração proposto, busca elevar a performance das empresas, agências e veículos de comunicações, envolvendo todos os segmentos.

3.4 Projetos integrados: a visão do mercado

Hoje o anunciante, na busca de crescimento e otimização de investimentos capta sinais no mercado e troca suas estratégias. Ocorre que, com o fracionamento de interesse do consumidor, esse entendimento mercadológico tornou-se mais complexo, abrangente, holístico mesmo. Há uma certa barreira a ser transposta, pois na cabeça do consumidor tudo é propaganda. Tudo é mídia.

Pensar publicidade hoje em dia faz com que percorramos o caminho de uma simples caixinha de fósforo até uma atuação virtual via Internet. Nos anos 90, o país se abriu para o mundo e a diversidade de opções explodiu através dos novos e tradicionais meios de comunicação. E anunciantes, sedentos por mudanças, compararam as idéias no escuro, por falta de dados (pesquisas), sendo que essas apostas contribuíram de alguma forma para se manter a presença da marca. Se não tinha um grande impacto a curto prazo, ganhavam força ao longo do tempo, baixo nível de adversidade, permitia esta postura negligente.

O processo demandou uma necessidade de pesquisas para pleno entendimento desses "targets" em seus ambientes regionais e nacionais. Há necessidade de dados para capacitar o mercado a descobrir esses potenciais que possuem muita dificuldade em avaliar tais grandezas regionais através de uma fita de vídeo ou propostas em papel cuja fonte são os próprios veículos, passaram a ser insuficientes para a tomada de decisão.

Com isso outras fontes de pesquisa começaram a chegar ao país, como o TGI, estudo que revela os hábitos dos segmentos sob a ótica concomitante dos meios e produtos consumidos. O tal lado qualitativo tão reclamado há tempos pelos profissionais de mídia, estão em processo de instalação.

Os softwares que otimizarão ainda mais as verbas dos anunciantes, super mídias ou outras alternativas, aliados a outras ferramentas de propriedade das agências, também trazidas de outros países para atestar aqui a sua eficiência em mídia e na administração de *budget* do anunciante, estão em fase de teste, com a utilização destas ferramentas vão aumentar na tomada de decisão.

A precisão na gestão das empresas as questões de identidades dúbias ou confusas não sobreviverão. As empresas que empreendem esforços em meio aos caos pela constante inovação são as únicas destinadas a sobreviver. Joseph Miller, vice-presidente sênior de pesquisa e desenvolvimento da DuPont, afirma que inovação é “administração de riscos”. Para se estar comprometido com a inovação precisa-se ter uma tolerância elevada para com o risco e o fracasso.

A inovação deve ser incorporada de maneira sistêmica e perpétua aos processos e à cultura da empresa. Ela exige aprendizagem contínua: é, por definição, em estado de fluxo contínuo.

Equipes multidisciplinares são necessárias nos dias de hoje. Os motivos são que elas promovem a criatividade, oferecem insight e pontos de vista adicionais e aumentam a exposição ao cenário como um todo.

Novas tecnologias no novo milênio estão tornando a profecia de Marshall McLuhan sobre a aldeia global uma realidade. O novo milênio trará níveis de oportunidade jamais vistos, concorrência, caos e mudança. Somente as empresas que aprenderem a viver e respirar inovação continuamente participarão deste excitante mundo novo.

Projetos devem ser concebidos para satisfazer necessidades de forma mais eficaz do que os dos concorrentes o estão fazendo. E é preciso que o mercado anunciante perceba a diferença.

Em “Miopia de Marketing”, Levitt (ano) argumenta que a preocupação central das corporações deveria ser se relacionar com a satisfação dos clientes, não simplesmente com a produção de mercadorias, projetos e eventos neste caso.

Para ser inovadora uma empresa de comunicação precisa ouvir idéias e desenvolver um processo de avaliação permanente das sugestões. O caminho desejável para alcançar resultados positivos nesta área, pressupõe a elaboração de melhores planos, objetivos claros, maior coordenação de esforços e conhecimento do mercado. Não deixando de lado, por nenhum momento, a qualidade.

Francisco Neto (1999) classifica os eventos em esportivos, culturais, sociais, ecológicos, de lazer e entretenimento. O que define a sua tipologia é a natureza das atividades que são realizadas, fluindo para os eventos especiais e de participação. No primeiro caso, existe uma vinculação estreita do evento com as comemorações e festejos de uma data histórica ou fato relevante. No segundo, o foco está nas atividades sociais, ecológicas, de lazer e entretenimento.

Francisco Neto (1999) caracteriza eventos através de seu *timing*, escopo, finalidade e *locus*. Quanto ao *timing*, os eventos permanentes, esporádicos, únicos e de

oportunidade. Os eventos permanentes são aqueles que ocorrem com determinada periodicidade, baseada em cronogramas previamente elaborados. Os eventos esporádicos acontecem em intervalos irregulares. Os eventos únicos acontecem apenas uma única vez e, os eventos de oportunidade, aproveitam o clima de alguma data ou evento relevante para a sociedade. Outra categorização refere-se ao escopo do evento o qual pode ser de massa – destinados ao grande público ou de nicho, voltados a segmentos específicos de público.

Quanto às metas promocionais, Francisco Neto (1999) classifica em: eventos promocionais de marca objetivam melhorar o perfil das marcas dos patrocinadores. Os eventos promocionais visam a comercialização de produtos e serviços. Quanto ao locus, os eventos podem ser locais, regionalizados ou globais. Os locais ocorrem apenas uma ou diversas vezes, em uma única cidade. Os eventos regionalizados são compostos de eventos menores que se realizam em diversas cidades do país ou em uma ou mais regiões. Os globalizados envolvem entidades e representantes de diversos países e atraem a atenção da mídia mundial.

Todas estas variáveis na confecção de um evento são um demonstrativo dos valores que podem estar por trás, sejam eles integrados ou não. tamanho, custo de produção, mídia e verba que o cliente está disponibilizando. Para a RBS é indiferente fazer eventos exclusivos ou com diversos patrocinadores. Ela estará cumprindo com os termos que foram acordados na hora da venda.

No item tratado, além de uma análise do lay-out dos projetos comerciais que a RBS coloca no mercado, temos que avaliar o conteúdo que, segundo nossas pesquisas, não está atendendo as expectativas de nossos clientes.

No conteúdo, Francisco Neto (1999) assegura que um bom projeto parte de uma idéia nova, criativa. O especialista em marketing esportivo, cultural e social deve estar atento a detalhes quando elabora seus projetos, os quais devem privilegiar os pontos de interesse do patrocinador como: local, período, audiência, *merchandising*, mídia, divulgação, custo e retorno. O *paper* deve conter, sumariamente, argumentos que respondam à pergunta- Por que investir no projeto é um bom negócio? Os anexos devem estar sempre presentes, uma vez que ilustram, ou seja, colocam o evento na mesa do *prospect*, como *croquis* do local, fotos, *clipping*, material promocional, kit, etc.

É tarefa prioritária, para quem desenvolve projetos, identificar a imagem do patrocinador com um determinado segmento (cultural/social/esportivo) e propor ações promocionais conjuntas, envolvendo-o com o evento.

3.5 O exemplo da integração entre a criação e a mídia

O frenético ritmo das evoluções na área de mídia não tem afetado de forma intensa apenas o mercado brasileiro, mudanças radicais tem alterado o dia de trabalho dos executivos nos quatros cantos do planeta. Tudo por conta da explosão da comunicação global, fragmentada e crescentemente interativa.

É sempre bom atentar para o fato de que o ambiente encontrado pelos profissionais envolvidos na área de comunicação e marketing no país continua sendo hostil. Para os executivos ligados ao planejamento e compra da mídia, apesar dos avanços, o tamanho do território nacional, com suas enormes diferenças regionais, não ajuda muito.

É notório que, atualmente, bons exemplos de utilização de mídia são mais do que bem-vindos, basta ver a performance do Brasil em Cannes, já que não tem sido fácil para ninguém conquistar a atenção dos consumidores. Em maio de 2000, quando estive no Brasil participando do 2º Fórum Anunciante & Mídia, organizado pela ABA (Associação Brasileira de Anunciantes), Elizabeth Tucker, diretora de estratégia e desenvolvimento de novos negócios da DDB Digital, deixou claro que o estrondoso sucesso conquistado pelas mensagens, foi sustentado por um eficiente plano de mídia, que determinou a veiculação dos comerciais em intervalos adequados, citando o case premiado mundialmente do Super Ball, que procurou, em todas as inserções, associar a marca ao universo esportivo.

Um dos melhores trabalhos publicitários de todos os tempos, demonstrando que a principal tendência apontada pela Media Lions do Festival, em 2000, é a total integração entre criação e mídia. **Paulo César** Queiroz, diretor de mídia da DM9 foi a DDB e representante brasileiro no júri que analisou os cases de mídia, lembra que todos os trabalhos dos profissionais esteve baseado nessa premissa. “O Festival estava focado na comunhão entre criação publicitária e mídia. Nosso principal critério de avaliação era identificar os casos em que a mídia havia contribuído decisivamente na melhora do resultado criativo da campanha. Ficou evidente que este é o maior desafio na área de mídia” analisou.

Na sua percepção, neste caso o Brasil leva uma boa vantagem, já que hoje as agências adotam um modelo full service, no qual mídia e criação concebem a quatro mãos as campanhas. “Observando a criatividade nata do profissional brasileiro”, enfatizou.

Entre os trabalhos brasileiros que acabaram sendo destacados pelos jurados do Media Lions 2000 (concurso de 1999), como pode ser constatado na análise dos cases, o que mais chamou a atenção é o envolvimento entre os profissionais de criação, mídia e atendimento em todas as etapas. (About, 2000)

É importante notar que essa comunhão, mais do que uma nova palavra de ordem para as agências de publicidade, deve ser vista como uma prática prioritária para o dia-a-dia do exercício da atividade, já que apenas dessa forma é possível gerar – e explorar com adequação – o conhecimento necessário sobre as especificidade de cada anunciante e dos meios de comunicação.

Vale ainda lembrar que as agências precisarão, cada vez mais, buscar caminhos para se destacarem no quesito estratégico de mídia, principalmente se estiverem dispostas a vencer a batalha contra os bureaus de mídia (concentração grande RH de clientes, uma unidade de negociação). Como base para sustentação de nosso trabalho colocamos depoimentos de profissionais relatando situações vivenciadas com o objetivo de ilustrar os pilares da integração.

Como exemplo reproduziremos, a fase de lançamento da AOL Brasil, na qual a Loducca foi fundamental. O posicionamento ficou no slogan “É a maior porque é a melhor” (slogan recém - condenado pelo CONAR), que traduziu todo esse *expertise*, grandiosidade e amplitude, até fevereiro 2000, foram exibidos depoimentos de celebridades que avalizavam os serviços do provedor.

Na segunda fase, o alvo foi difundir a marca no mercado brasileiro, superando as expectativas do consumidor. Aproximar-se do usuário, empregando as mesmas técnicas que observamos num relacionamento entre as pessoas, tornando-se cada vez mais íntimos até estarem inteiramente descontraídas.

4 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo teve caráter exploratório, visto que deu início a busca de um maior entendimento sobre determinado assunto, qual seja, a integração dos meios de comunicação Seltiz (1971). Ainda, busca aprofundar o conhecimento sobre um determinado produto/evento, por meio da confirmação de idéias preliminares e sua complementação e aprimoramento. O método caracteriza-se como um estudo de caso, mais especificamente, o caso do produto 'Planeta Atlântida'. Pretende-se analisar e diagnosticar problemas de integração entre atividades do setor de projetos da empresa, com foco nas informações e na interação entre os colaboradores das áreas envolvidas.

A pesquisa demandou um estudo sobre o comportamento dos profissionais da área de propaganda pertencentes a classe AB, onde o perfil destes profissionais ,é de pessoas com diferentes funções: (Publicitários - Atendimento/Mídias, Marketing, Diretores, Executivos e Presidentes), clientes e fornecedores ligados a este tipo de projeto/evento. A pesquisa foi realizada por meio da internet, foram elaboradas 10 questões cujo o conteúdo visava obter destes profissionais uma opinião sobre o modelo e o grau de satisfação a percepção dos mesmos sobre 04 pilares básicos (Integração, Flexibilidade, Adequação e Mensuração) dos projetos/eventos realizados pela empresa de comunicação em questão (veículos do grupo de comunicação RBS –Rede Brasil Sul de Comunicação).

Foram contatados previamente via telefone 132 profissionais de empresas de médio e grande porte, que atuam neste segmento e tem relação direta com os veículos na condição de anunciante patrocinadores destes projetos e eventos. Destas entrevistas o seu retorno foi facilitado devido ao transito e a forte relação que o autor desta pesquisa possui junto as fontes envolvidas. Segundo Mattar (1996) ,um processo de pesquisa compreende quatro diferentes etapas: reconhecimento de um problema, planejamento , execução (coleta de dados, processamento, análise e interpretação) e comunicação dos resultados em que, este trabalho propõe uma reflexão.

A plena realização do trabalho de campo requeria várias articulações que deveriam ser estabelecidas o que de fato acabou acontecendo, pois além do referencial teórico tinha-se um situação pré-definida através da Fundação Dom Cabral que realiza anualmente vários cursos promovendo uma análise e reflexão sobre os modelos de gestão do ,grupo de comunicação, onde o autor deste estudo presta serviços.

A pesquisa realizada foi precedida de uma análise interna dos executivos desta empresa em 1998 e sustentada por opiniões de clientes/agencias parceiros de projetos e eventos, e naquela oportunidade demonstraram o grau de insatisfação com o modelo existente. Além deste instrumento a RBS realiza todos os anos uma pesquisa que busca junto aos parceiros, uma avaliação sobre produtos, programas, processos, produção de conteúdo, gestão e relacionamento e estabelece os indicadores de performance profissional, para efeito de remuneração do plano de participação nos resultados.

Segundo Rossi e Slongo (1997) em uma pesquisa de satisfação de clientes , a geração dos indicadores de satisfação reveste-se de extrema importância ,uma vez que é deles que resulta a validade deste tipo de investigação. Ou seja, de nada adiantará medir estados de satisfação em relação a variáveis ou elementos para ou quais os clientes se mostram indiferentes. Errar na definição dos indicadores, corresponde a errar na essência da pesquisa. Partindo desta premissa, consideramos o pressuposto que o trabalho buscou exatamente entender quais foram os elementos fundamentais na relação com os clientes/agencias, consumidores e prestadores de serviços –fornecedores. Ou seja que a busca dos pilares foram uma tentativa de organizar , de planificar o que se considera como legítimo no relacionamento com estes parceiros, pois não existe mais a venda em si mesma, sozinha isolada sem integração.

Além das entrevistas realizadas, utilizamos a coleta de dados através de depoimentos dos consumidores do eventos ,tanto os jovens que utilizaram serviços, produtos e lazer, como os participantes, fornecedores, produtores e estrelas que se apresentaram ao longo destes anos no Planeta Atlântida , foram recolhidos entrevistas em veículos de comunicação tanto da empresa realizadora do evento RBS como os demais veículos que fizeram cobertura, também consideramos a coleta de dados secundários em publicações na mídia impressa do centro do país e artigos técnicos especializados ,procedimento que procurou minimizar a ausência de estudo e material científico. Entre eles, Grupo Terra, MTV, Fantástico, Vídeo Show, Multishow, About ,Valor ,Gazeta Mercantil, Revistas Especializadas no segmento jovem e demais veículos Independentes do Brasil e Mercosul, que tem participado em todas as edições do Planeta, consideramos todos, nesta avaliação. A Zero Hora, fez reportagens especiais, enquetes, aprofundou opiniões e análise do evento, contribuindo em vários pontos para a evolução do mesmo. O estudo segundo Demo(1991) se enquadrou perfeitamente com o que estávamos buscando , “ é preciso ter em mente a necessidade de construir caminhos e não receitas que tendem a destruir o desafio de construção e evolução “.

Quanto ao propósito da pesquisa, esta se caracterizou como um diagnóstico da situação atual e sugestões para sua reformulação, por isto requereu uma certa familiaridade com o sistema e idealmente a possibilidade de implementar as mudanças sugeridas e observar seus efeitos, nos processos de integração.

Foram analisados os depoimentos com o objetivo de complementar e sustentar a pesquisa estruturada que realizamos ,considerando a percepção destes consumidores e o sentimento deles em relação a organização do evento, procurando-se relacionar estes depoimentos com a pesquisa e os pilares que elegemos. As análises foram buscar na pesquisa e nos materiais acima citados, recursos para a concepção dos projetos e eventos integrados em veículos de uma empresa de comunicação, tomando como foco principal uma reflexão sobre o atual momento e o que se deseja para o futuro , predominando uma visão de produtos e mercado orientado, considerando suas limitações , a questão do reaprendizado na relação com o mercado global e local e segmentos emergentes, a

necessidade de uma ótima relação com clientes externos e internos a sinergia tecnológica que visa uma maior otimização e agilização nos resultados dos processos de comunicação integrados.

A fim de operacionalizar a pesquisa, a mesma foi dividida de acordo com as etapas ilustradas e descritas na figura 7, a seguir.

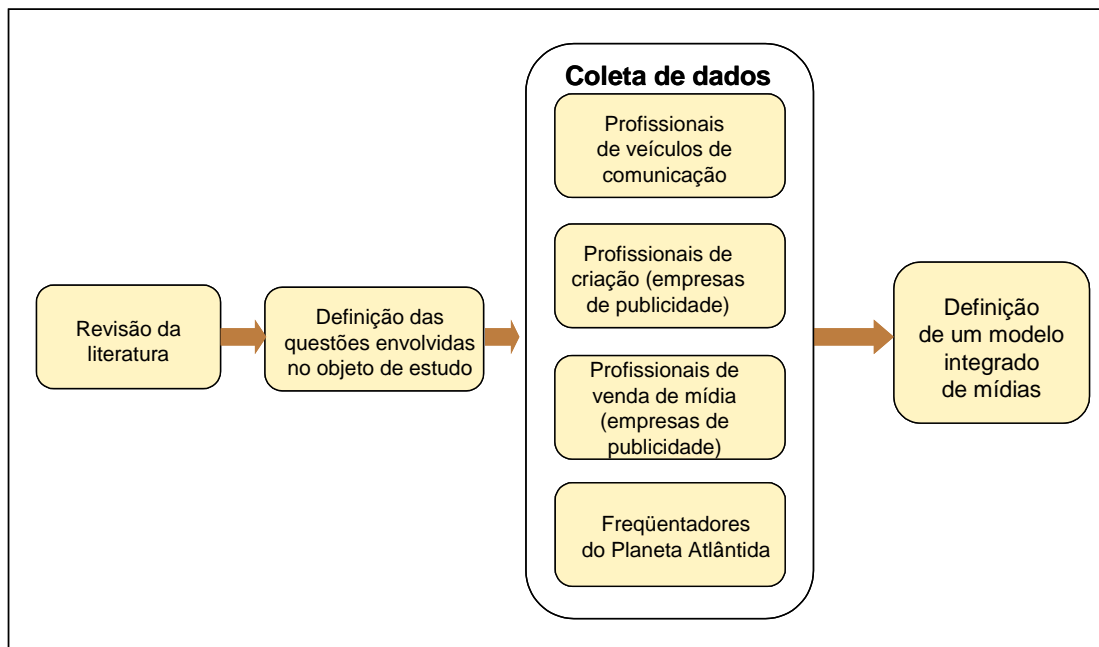


Figura 7: Desenho de pesquisa

a) Revisão de literatura: nesta fase preliminar da pesquisa, fez-se uso de publicações nacionais e internacionais, publicações acadêmicas e outras ligadas ao segmento de marketing e comercialização de multimeios de comunicação e segmento de mercado.

b) Definição das questões envolvidas no objeto de estudo: com o objetivo de entender melhor o mercado, realizou-se uma seguinte sondagem de mercado sobre projetos e eventos da empresa de comunicação RBS, através de questões encaminhadas ao mercado (agências e clientes), constituído de diretores de marketing, executivos especializados, produtores e parceiros, todos contatados antecipadamente via telefone e contatos pessoais. As questões abordavam os tópicos descritos no quadro 1.

Quadro 1 – Tópicos abordados

TÓPICO	DESCRIÇÃO/PERGUNTA
1.Sinergia Interna	Os projetos especiais privilegiam uma visão integrada das mídias da RBS. Há sinergia multimídia nas propostas? Ela é necessária ou acaba, apenas, por encarecer o valor total?
2.Adequação	O que significa para o mercado um projeto "sob medida"? Os clientes estão dispostos a fornecer briefings consistentes aos veículos da RBS, para a criação de projetos? As agências se opõem a isto? Os projetos já

	existentes têm a adaptabilidade às necessidades atuais dos clientes?
3.Flexibilidade	Afora a reformulação de projetos para a adequação ao cliente, a negociação de valores e prazos é adequada? O dimensionamento de custos de projetos é alto, médio ou baixo? Quais impactam? Produção de eventos, produção de comerciais, custo de mídia ?
4.Envolvimento	A participação dos veículos da RBS em nível editorial agrega valor? E seu envolvimento operacional, é qualificado, e a performance comercial? É adequada? Onde estão gargalos?
5.Criatividade	A formatação dos projetos atuais tem criatividade ou apresentam desgastes? Que aspectos são criativos e que aspectos devem ser repensados.
6.Segmentação	Que nichos de mercado poderiam ser melhor explorados ou atendidos por projetos específicos? Por exemplo, classe A/B e o segmento infante-juvenil não poderiam ser melhor trabalhados, inclusive para influir na audiência?
7.Integração	Projetos que visualizem a ação de marketing como um todo, integrando ferramentas de mídia, relações públicas, promoção etc. são bem vistas ou acabam por gerar megapropostas inviáveis economicamente?
8.Exclusividade	Os esforços na busca de exclusividade de produtos, diferencial ou apenas uma característica natural do projeto.
9. Abordagem	A forma de comunicar, de apresentar, de divulgar os projetos está correta? A abordagem comercial é eficiente ou devemos pensar em novas maneiras de fazer negócios? Quais ?
10. Evolução	O que você mudaria nos projetos especiais?

c) Contato com profissionais de veículos de informação: nesta etapa foram colhidas informações sobre o significado da indústria do entretenimento e **ksksakl**

d) Contato com profissionais de criação de empresas de publicidade: nesta etapa foram colhidas informações sobre o significado da indústria do entretenimento e **ksksakl**

e) Contato com profissionais de venda de mídia das empresas de publicidade: nesta etapa foram colhidas informações sobre o significado da indústria do entretenimento e **ksksakl**

f) Freqüentadores do Planeta Atlântida: nesta etapa foi solicitada a um grupo de freqüentadores do Planeta Atlântida que expressasse de forma livre a sua opinião sobre o evento.

g) Definição de um modelo integrado de mídias: a partir da coleta e análise de dados, partiu-se para a construção do modelo integrado de mídias, objeto maior deste trabalho. Os resultados servirão de base para reflexão, análise e implementação de novos formatos mais adequados as necessidades apresentadas neste trabalho.

A análise dos dados ocorreu através de análise do conteúdo, significado, expressões, enfim, uma análise qualitativa em busca de percepções sobre o tema em estudo. Nesta análise, mostrou-se fundamental a experiência do pesquisador, para 'linkar' as opiniões advindas das diversas fontes de dados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DEPOIMENTOS

fazer intro para o capítulo

5.1 A definição dos pilares da pesquisa

Esta etapa foi baseada na revisão de literatura sobre o tema e na opinião dos profissionais de venda de mídia das empresas de publicidade. Segundo opiniões de clientes internos, externos, agências, fornecedores, apoiadores e os gestores comerciais, em pesquisa já realizada pela RBS, foram apontados alguns aspectos que devem nortear a área de projetos especiais: geração de novas receitas, abertura de novos clientes, migração da verba publicitária, rateio entre os meios, veiculação e produção, sinergia entre os veículos, adaptação técnica dos eventos, disponibilização de espaço nos meios, estruturação das unidades e a questão da mídia do evento e apoio.

Cahen (1990) contribui quando afirma que o termo integrado deriva do fato de que as filosofias, políticas e atitudes abrangem a empresa toda, integrando-a de forma total, estendendo por cima dela uma rede que não deixa de tocar cada um de seus setores, direta ou indiretamente. A carência de comunicação deu margem para a imagem apresentada no quadro 2.

Quadro 2: Imagem da comunicação

Processo de vendas desgastado e falta de coordenação
Área mal estruturada, pois não sabemos o que queremos
O departamento é passivo e não promove ações que relacionam a RBS com a comunidade
Compromete espaços publicitários importantes e, ainda, não está atingindo o nível esperado de receita nova
Saída de verba do mercado publicitário para viabilizar custos de produção
Falta uma política de comercialização de eventos – projetos

Devido às condições adversas de mercado e processos, só conseguimos comercializar eventos porque a amizade é grande

Quanto à pesquisa de marketing, a definição, oficialmente adotada pela American Marketing Association (AMA, 1998), classifica como função de ligação entre o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação – informação usada para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de marketing, monitorar o desempenho de marketing, e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. A pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins, projeta o método para coletar informações, gerencia e implementa o processo de coleta de dados, analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações.

Neste particular, os resultados encontrados na pesquisa e no material recolhido de artigos e depoimentos especializados, publicados pela imprensa, divulgados e debatidos por profissionais do setor, serão relatados. Por sua vez, os veículos costumam falar muito em transformação, evolução e integração, geralmente em coro com os anunciantes, que também se manifestam ansiosos por novas ferramentas, soluções e oportunidades. A seguir, segue a exploração de cada um dos pilares (itens), sendo que o percentual indicado refere-se às citações na pesquisa realizada, conforme descrito no capítulo 5 (método de pesquisa). A pesquisa considerou priorizou as questões da Sinergia Interna, Adequação, Flexibilidade, Envolvimento, Criatividade, Segmentação, Integração, Exclusividade, Abordagem e Evolução.

Neste nível entrou a **sinergia** de crossmedia (item 01), ou seja a integração das mídias de forma técnica, característica predominante que vai demandar uma situação da entrada de veículos, sejam eles eletrônicos, impressos ou de outra natureza somente no momento em que ficar evidenciado a necessidade de multimeios, para que ao juntarmos mais de um veículo o resultado de (1+1) seja maior que dois (2).

Kotler (ano?) afirma que sob o conceito de marketing, todas as unidades necessitam “pensar no cliente” e trabalhar juntos para satisfazer às necessidades e expectativas do cliente. Quando uma empresa é capaz de complementar e integrar várias atividades, como a força de vendas, o produto, o marketing e a produção, muito dificilmente os concorrentes conseguirão igualá-la, uma vez que já não se trata de imitar o desempenho de uma única atividade, mas de concorrer contra um sistema. As empresas só terão êxito na utilização de estratégias corporativas quando o papel da corporação e seus objetivos estiverem claramente definidos.

Quanto ao item 02, **adequação**, este pilar oferece muitos subitens, que podem até serem considerados em separado mas que precisam fazer parte de um processo para satisfazer necessidades e desejos de mercado, o mega projeto Planeta, que partem de um interesse específico junto ao jovem, cumprem um briefing específico, o do entendimento e atendimento as demandas deste mercado teen. Vários anos de pesquisa provaram que a melhor adequação é gerada pelo usuário do serviço. Muitos empreendedores em projetos e eventos são motivados pela frustração com um produto atual e a crença de que poderiam produzir um melhor. Na cultura inovadora e seguindo a tendência da concepção e implementação com adequação, o ideal é existir uma harmonia real de interesses entre consumidores, público freqüentador dos eventos e organização com as lideranças atuantes, este tem sido o segredo proposto por Kanter (ano?).

Já no início da década, McKenna (ano??) alertava que a oferta de produtos estava sendo muitas vezes superada pela demanda. “As transformações ocorrem com tanta

rapidez e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamentos já estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis.” No início do século passado, tínhamos uma economia baseada na escassez. Hoje, a economia é baseada na oferta. É cada vez mais fácil para o consumidor experimentar a concorrência – e grandes as chances de ele mudar de marca ou de produto.

Para concorrer (e vencer), McKenna (ano??) aponta caminhos claros para as empresas e para os profissionais:

- encante seus clientes;
- defina seu nicho e invista nele;
- mais importante é o relacionamento, a forma como a empresa está preparada para ouvir críticas e, com elas, melhorar processos e produtos;
- sempre que possível, amplie os canais de comunicação para ouvir os consumidores através de pesquisas de mercado, sites na internet ou centrais de telemarketing.

Na opinião do autor, portanto, o marketing de massa, neste novo século, dá espaço para um novo composto mercadológico, que visa atingir a comunicação “um a um”. Seja através de pessoas, seja através de tecnologias, o pressuposto é que a segmentação deve ser absoluta, de forma a personalizar o atendimento, a promoção, o produto, a distribuição e o preço. As idéias de McKenna estão, por sinal, em sintonia com o que afirma Kotler em seu livro, Marketing para o Século XXI (ano).

Custos poderia ser um pilar exclusivo até por que o maior número de citações (59,09%) totalizando 13 vezes, foram para dimensionamento de custos e a pesquisa neste item 03 se refere ao conceito de flexibilidade, onde adequação a clientes e adequação ao dinheiro disponível nem sempre seguem o mesmo caminho, no entanto a flexibilidade é consequência direta de todo o processo, sem ela o projetos/eventos ficam percebidos como duros. Um produto originado da flexibilidade , fica inteligente é concebido a mais de quatro mãos , por que ninguém nesta cadeia produtiva de valor agregado em serviço , tem domínio total destas diferentes percepções.

Este processo de participação editorial como representação maior do item (04) envolvimento totalizando 45,45% revela uma tendência sobre um comportamento que preocupa, parece-nos que o processo de comprometimento tem que necessariamente passar por uma questão de tratamento editorial, o que dificulta qualquer avaliação pois é muito subjetivo o que poderia representar valor para um, não seria para os demais e assim reciprocamente quando se envolve os veículos de comunicação, são variáveis incontroláveis. O item envolvimento operacional e comercial com sete citações, demonstra a importância de integração entre as áreas, reforçando a proposta de maior sinergia entre elas, percebido pelos clientes como uma relação ainda sem a adequada consistência gerando desconforto e insegurança para os parceiros.

No item 05, **criatividade**, constatou-se estar muito lincada ao domínio e conhecimento do produto, verificou-se na pesquisa que a grande maioria estabeleceu parâmetros de julgamento com elevado grau de expectativa sobre o atendimento de suas necessidades, com isso ,percebe-se que a criatividade esta associada ao maior conhecimento do cliente, mercado, produtos e serviços. Verificou-se uma necessidade de maior interatividade ,pois ela será mais intensa e estará mais presente no dia a dia de todos os envolvidos, o potencial criativo esta presente nos múltiplos caminhos em que o homem

procura captar e configurar as realidades da vida. Os caminhos podem cristalizar-se segundo Fayga (1996) e as vivências podem integrar-se em formas de comunicação, em ordenações concluídas, mas a criatividade como potência se refaz sempre. Para superar as adversidades apresentadas no quadro de pesquisa, a geração de uma simbiose entre criatividade e interatividade será determinante para o sucesso dos novos projetos/eventos, uma combinação que vai produzir maior conhecimento e entendimento das capacidades envolvidas nestes processos, proporcionando alcançar melhores resultados na satisfação das partes envolvidas em cada negociação. Thompson (1993) escreveu que a maioria de nós não nasce naturalmente inovadora ou visionária. De fato, por natureza, a maioria resiste à mudança e à inovação. Uma postura mental. Para traduzir esta postura propícia às idéias, precisamos entender e honrar os processos criativos rotineiramente.

Para Thompson (1993), criatividade é a capacidade de olhar para a mesma coisa que todos os outros, mas ver algo diferente nela. Os passos para um processo criativo são mostrados no quadro 3.

Quadro 3 – Passos para um processo criativo

Prática 1 - A melhor maneira de ter grandes idéias é ter muitas idéias e jogar fora as ruins	Como mudamos o mundo? apenas tendo grandes idéias? Não, a maior idéia do mundo é inútil se não a colocarmos em prática.
Prática 2 – Crie idéias que estejam quinze minutos à frente do seu tempo e não anos-luz	Aquelas que estão anos-luz à frente, muitas vezes são ignoradas e com, certeza postergadas.
Prática 3 – Procure sempre uma Segunda resposta certa	Muitas pessoas usam apenas um método convergente de produção de idéias. Elas olham para o que está errado com a situação. Focalizando o estado atual de coisas, elas tendem a limitar sua visão das possibilidades.
Prática 4 – Se de início você não conseguir...faça uma pausa!	Você deve pesquisar seus próprios hábitos e identificar aqueles momentos em que tende a Ter as melhores idéias. Crie um bando de idéias. Idéias economizam tempo, fazem dinheiro e são divertidas.
Prática 5 – Anote suas idéias antes que você as esqueça	Olhe a sua volta, conteste o que faz, cada relatório que lê ou escreve e a sua maneira normal de passar o dia. A criatividade, portanto, vem de um processo de pensar e olhar para o mundo, uma maneira de abordar problemas.
Prática 6 - Se todo mundo diz que você está errado, você está um passo à frente. Se todo mundo ri de você, você está dois passos à frente	Algumas frases assassinas: Sim, mas.../ Nós já tentamos isto antes / Não temos pessoal / Não perca tempo pensando / Não seja ridículo / Isto não vale o trabalho que vai dar / Não está no orçamento / ponha isto no escrito / Vamos ficar com o que funciona / Não/ Riso / Riso contido /
Prática 7 – A resposta para qualquer problema “preexiste”. Precisamos fazer a pergunta certa	De onde vêm as idéias? De nós mesmos. O importante é definirmos o problema e anotarmos todas as respostas.

para revelar a resposta	
Prática 8 - Quando você faz uma pergunta boba, recebe uma resposta esperta	Os geradores de idéias devem Ter consciência de uma simples verdade universal: O quê? Onde? Como? Quando? Por quê? Quem? Estas perguntas provocam centelhas de idéias e soluções de problemas.
Prática 9 – Nunca resolva um problema a partir de sua perspectiva original	Está contida aqui a alma da geração de idéias. É o fato de brincarmos com os elementos envolvidos, recriando-os, utilizando novas combinações.
Prática 10 – Visualize seu problema como resolvido antes de resolvê-lo	O recurso de visualizar um futuro de sucesso pode ser uma das mais eficazes fontes de idéias. Há anos os treinadores bem sucedidos do basquete vêm utilizando esta técnica. Eles ensinam seus jogadores a arremessar melhor, visualizando a bola passar pela cesta com perfeição e descobriram que este recurso pode aumentar bastante o porcentagem de cestas.
Prática 11 – Todo o comportamento consiste em opostos aprenda a ver as coisas de trás para diante, de dentro para fora e de cabeça para baixo	Ver o oposto constitui uma das técnicas primárias de produção de idéias. Geradores bem sucedidos olha rotineiramente para os problemas de maneiras opostas. Eles olham não apenas para ver o que é o problema, mas o que não é.
Prática 12 – Desafiar um pressuposto pode transformar obstáculos em oportunidades	Olhar para o mundo de maneira criativa é na realidade uma questão de re-criação, o que implica em uma certa quantidade de descrição – desfazer mesmo que seja apenas em sua imaginação, coisas que todo mundo sabe que são assim. Se os nossos pressupostos fossem sempre verdadeiros, nunca ficaríamos surpresos e nada de novo jamais seria criado. Cada pressuposto que temos é uma oportunidade de mudança, diversão, aperfeiçoamento – uma abertura para a grande idéias.
Prática 13 – Se “entrar na pele” dos outros não funcionar, tente ver o seu problema de um helicóptero ou de uma nave espacial	Saia de você. Coloque-se na situação de outra pessoa. Mude a sua perspectiva e também mudará as idéias e produzirá algumas grandes.
Prática 14 – Surrupie o que há de melhor e depois adapte	Tomar emprestado uma idéia de outra pessoa e aperfeiçoá-la.

Fonte: Thompson (1993)

O autor pesquisou em seus *workshops* de criatividade sobre os momentos mais propícios à geração de idéias. Por ordem reproduzimos: Sentado no banheiro, tomando uma chuveirada, indo e vindo do trabalho, adormecendo ou acordando, durante uma reunião chata, lendo por prazer, fazendo exercícios, acordando no meio da noite, ouvindo um sermão na igreja e fazendo um trabalho manual.

No item 06, sobre **segmentação**, a pesquisa demonstrou o grau de comprometimento e adesão dos parceiros que além das respostas puderam contribuir efetivamente, sugerindo segmentos (juvenil e outros, ambos com 05 cinco citações), eles aproveitaram para destacar a importância de uma empresa de comunicação em atender estas demandas emergentes, as demais questões o número de citações foi equilibrado, e a distância na avaliação, entre uma e outra foi muito pequena. A preocupação reside no fato de que para sobreviver e se fortalecer, os projetos e eventos terão de, cada vez mais, descobrir como os consumidores destes segmentos irão se sentir e agir no futuro, pois conhecer com precisão as razões de seleção no passado não leva necessariamente às melhores decisões sobre o que fazer para manter a trilha do sucesso.

Os públicos diferem em termos como idade, sexo, classe social, situação conjugal e principais interesses na vida. Vestergaard & Schroder (1998) colocam que a propaganda deve preencher a carência de identidade dos segmentos de aderirem a valores e estilo de vida que confirmem seus próprios valores e estilo de vida e lhe permitam compreender o mundo e seu lugar nele. Estamos aqui na presença de um processo de significação, no qual um certo produto se torna a expressão de determinado conteúdo. Evidentemente o objetivo final deste processo consiste em ligar a determinada identidade a um produto específico, de modo que a carência de uma identidade se torne a carência de um produto.

Sobre **integração**, neste item 07, um dos principais pilares que congrega o conceito da sinergia nos processos de gestão. No primeiro, entra a integração de processos, sistemas tecnológicos e a gestão, onde se a empresa não estiver absolutamente compartilhando uma mesma visão, vai inferir na entrega do produto (projeto/evento), na velocidade e agilidade, gerando desgaste de negociação, desde o começo, passando pelo durante e depois da execução do projeto, vão aparecer arestas que se projetarão sobre o cliente/agência e neste momento a variável mais importante vai pesar nesta relação, pois a tecnologia vai influenciar no sistema de comunicação para fazer funcionar todos os pilares integralmente.

Neste item (08), **exclusividade**, o mercado ainda não está preparado para atribuir valor a exclusividade, hoje percebe-se que este item ainda é percebido como situação que encarece o preço final do projeto, os parceiros desejam contar com a exclusividade, mas não percebem este formato como algo que represente diferenciação e valor agregado a ponto de se justificar a exigência e a reciprocidade pelo compromisso de encampar as demais cotas, essa troca não é bem vista.

Nesta análise viu-se repetir os indicadores já respondidos em itens anteriores, porém as questões de caráter técnico predominaram, apareceram site, defesas de projetos, divulgação, proximidade com o cliente, maior identificação e modernidade, todos esses itens foram destacados nas respostas sobre **abordagem**, item (09), embora o maior volume de citações tenha sido para não resposta, conduzindo nossa análise para as conclusões do tipo: o mercado não sabe bem o que é prioritário, não trata este aspecto com precisão. Detectou-se que existem obstáculos a serem superados como: a ausência de técnica e prática sobre comprar melhor a multimídia, a falta de experiências por parte dos veículos e intermediários em comercializar e otimizar, um mix de multimeios e a pouca disposição efetiva dos anunciantes em ousar para além dos tradicionais limites da mídia.

No item tratado, além de uma análise do lay-out dos projetos comerciais que a RBS coloca no mercado, temos que avaliar o conteúdo que, segundo nossas pesquisas, não está atendendo as expectativas de nossos clientes.

No conteúdo, Francisco Neto (1999) assegura que um bom projeto parte de uma idéia nova, criativa. O especialista em marketing esportivo, cultural e social deve estar atento a detalhes quando elabora seus projetos, os quais devem privilegiar os pontos de interesse do patrocinador como: local, período, audiência, *merchandising*, mídia, divulgação, custo e retorno. O *paper* deve conter, sumariamente, argumentos que respondam à pergunta- Por que investir no projeto é um bom negócio? Os anexos devem estar sempre presentes, uma vez que ilustram, ou seja, colocam o evento na mesa do *prospect*, como *croquis* do local, fotos, *clipping*, material promocional, kit, making off – audiovisual, etc.

É tarefa prioritária, para quem desenvolve projetos, identificar a imagem do patrocinador com um determinado segmento (cultural/social/esportivo) e propor ações promocionais conjuntas, envolvendo-o com o evento.

No que se refere à apresentação, Francisco Neto (1999) colabora com a tese de que um evento criativo perde o seu valor, se o seu projeto não for bem elaborado. Portanto, todo o cuidado é pouco em sua elaboração e apresentação. Este autor elucida a questão em cinco importantes passos que constituem-se em um resumo analítico da idéia do evento conforme quadro 4.

Quadro 4 – Passos da elaboração de um evento.

Justificativa	Porque da escolha daquela modalidade de esporte, cultura ou lazer? A fundamentação deve enfatizar a popularidade das atividades na cidade ou região, a vocação da cidade e outros fatores determinantes daquela escolha.
Definição dos Objetivos	São os objetivos que a empresa patrocinadora vai atingir através da promoção do evento, como, por exemplo, maximizar sua marca, estreitar laços com a clientela, aumentar vendas, etc.
Organização do Evento	Descrição do escopo, audiência estimada, local e <i>timing</i> , elenco de atividades a serem desenvolvidas.
Orçamento Previsto	Contendo os custos de pessoal, de operação e administrativos, além dos investimentos no patrocínio.
Retorno Esperado	e o cálculo do custo benefício, através da relação “valor patrocínio x audiência estimada do evento.

O escopo é o fator de dimensionamento de um evento, o qual pode ser denominado de marketing de grandes eventos ou de pequenos eventos. O primeiro, segundo Francisco Neto (1999), se refere a verbas de investimento superiores a U\$ 1,5 milhões e a audiência superior a cinco mil pessoas podendo chegar a milhões de participantes diretos e indiretos, caso o evento seja transmitido pela TV e por emissoras de rádio. O marketing de pequenos eventos relaciona-se a eventos menores, microeventos ou eventos de médio e pequeno porte – de até mesmo U\$ 10 mil, para um público de centenas de pessoas. O importante é salientar que a palavra evento é abrangente e que um cliente de pequena verba hoje, pode ser um grande anunciante de amanhã. Ou seja, o produto que a empresa deve oferecer deve ter o tamanho do que ele pode pagar, com o mesmo envolvimento empresarial que ela tem atualmente com o Planeta Atlântida. O tamanho do evento planejado depende do porte do patrocinador em potencial.

“Estes eventos devem construir possibilidades de inovação e aumentar o poder de competitividade da empresa. Após a elaboração de um novo projeto existem decisões básicas para o sucesso: determinação do mercado anunciante potencial e preparação da equipe de vendas. É muito importante que toda a área de comercialização seja familiarizada com todas as informações sobre o projeto.”

Dos itens destacados e com maior número de citações, o que mais chamou atenção foi os projetos propostos pelos clientes, projetos sob medida. Uma vez que adequação e flexibilidade tinham sido, relacionadas e comentadas nos itens anteriores, o destaque sobre as informações dos parceiros para produzirmos sob medida, reflete muito as sinalizações destes clientes gerando indicadores importantes para avaliarmos e colocarmos em prática as ferramentas que já dispomos no grupo de comunicação para solucionar caso a caso. Os projetos e eventos como conhecemos não estão condenados a desaparecer, mas precisam ser constantemente reinventados, de modo a atender a **evolução**, item (10), dos mercados e o aumento do grau de dificuldade em atingir o alvo, de consumidores específicos. Infelizmente, porém, o discurso de clientes e veículos sofre o obstáculo na dificuldade de mudar, não raro creditada à falta de empenho das agências em inovar. E, apesar dos desejos de evolução e das suas efetivas perspectivas positivas, a intensidade e a extensão da mudança permanecem baixas, enquanto o mercado segue comandado pelo modelos tradicionais.

A **mensuração** é o pilar mais atingido em todas as avaliações, antes, durante e depois de cada projeto, uma vez que um projeto ou evento não se consegue medir, naturalmente o cliente não percebe o que ganhou. Afinal, estamos falando de uma área de ciências humanas, precisamos nos cercar do máximo de informações possíveis e precisamos e ainda não conseguimos colocar em prática esta técnica que nos permitiria maior segurança nas decisões. Um projeto que não se mensura, gera todo o tipo de insegurança acaba ficando caro, pois o cliente sabe o que pagou e nem ficou sabendo o que ganhou. Este é definitivamente o conceito de pós venda, o conceito de mudança de relacionamento que mais impacta nas percepções dos clientes. Tem se repetido que aquilo que não se mede, não se consegue avaliar, esta prática é válida para clientes, agências, fornecedores, produtos e veículos de comunicação.

5.2 Opinião dos profissionais de veículos de informação

Nesta etapa da pesquisa, foram colhidas informações com experientes profissionais de veículos de informação, com o intuito de conhecer o que estes profissionais antevêm como o futuro da comunicação.

Paulo Novais, superintendente comercial do Sistema Globo de Rádio, é categórico ao afirmar que, no futuro próximo, a empresa poderá ampliar seus negócios somente se puder contar com uma equipe bem preparada. “Queremos nosso time percebido como um grupo de consultores de comunicação. Não adianta conhecermos bem o produto que vendemos. Temos que conhecer muito bem os nossos concorrentes, todas as mídias, suas vantagens e vulnerabilidades. Assim teremos condição de recomendar o uso do rádio de forma correta”, diz.

Armindo Ranzolin, diretor da Rádio Gaúcha, Rede Gaúcha SAT e CBN/Porto Alegre, lembra que hoje todos estão em busca de qualificação permanente para atender às reais necessidades dos clientes, anunciantes e agências. “As maiores virtudes estão naqueles profissionais que perceberem a diferença entre um simples tirador de pedidos e um

executivo de negócios que é praticamente um consultor do anunciante”. Para Ranzolin, a maior deficiência dos integrantes das equipes comerciais ainda encontra-se no pós-venda, “já que uma parcela significativa ainda se preocupa apenas com a busca de receitas.”

José Maurício Pires Alves, superintendente da Rede Bandeirantes de Televisão, concorda que os profissionais brasileiros da área de mídia, tanto de agências como de veículos, precisarão ter conhecimento mais abrangente e maior cultura mercadológica para encontrar soluções para os problemas dos clientes.

Na busca desses caminhos diferenciados, no entanto, os profissionais brasileiros podem deixar fluir algumas habilidades pessoais desenvolvidas a partir da situação enfrentada pelo país nos últimos anos. Essa é a opinião de Octávio Florisbal, superintendente comercial da Rede Globo, que considera que a grande virtude do profissional brasileiro que trabalha em mídia, seja na agência, no cliente ou no veículo, é justamente a capacidade de adaptação e atuação em diferentes cenários econômicos. Com relação às deficiências, Florisbal acredita que a principal delas – que reconhece ser mais de responsabilidades das empresas do que dos profissionais – ainda é a falta de investimento em pesquisa e em informática para suportar o trabalho e oferecer aos anunciantes mais eficácia e segurança para os investimentos em mídia.

Guilherme Valentini, diretor comercial da MTV, também exalta o fato das pesquisas serem fundamentais para sustentar as tarefas da equipe de vendas, mas destaca a importância do profissional posicionar-se com a solução dos problemas de comunicação do cliente.

As empresas ainda são geridas por seres humanos, podemos afirmar, sem margem de erros, que o tato nos relacionamentos comerciais é fator fundamental tanto para a sobrevivência como para o aquecimento dos negócios. Sem essa compreensão mútua, até mesmo o ideal mais irredutível tende a congelar-se em alguma fase do processo e, caso uma das partes envolvidas relute em derreter a banqueta, a operação estará fatalmente predestinada ao fracasso.

5.3 Opinião dos profissionais de criação de empresas de publicidade

De que adianta catalizar os esforços visando o sucesso de um objetivo se, diante de qualquer discordância, o parceiro – que a princípio deveria estar igualmente envolvido no êxito do negócio – erija seus pêlos, lançando suas cerdas peçonhentas em direção ao próprio aliado?

Por mais experiente que você seja, é muito difícil manter o trabalho ileso, pois o veneno sempre acaba contaminando uma parcela do projeto. Você pode usar todo o seu talento e toda a sua esperteza para salvar a campanha, mas isso sempre tem um preço. Às vezes, custa nossa saúde física; outras, nossa sanidade mental”, constata Danilo Martins e Marcelo Lucatto, diretores de criação da McCann-Erickson.

Mas, a verdade seja dita, uma coisa esse tipo de cliente costuma deixar claro logo no início: não abre mão da criatividade. “Isto posto, pede que tudo seja feito dentro de sua visão, em geral alienada, desinformada e retrógrada”, complementa Geraldo Leite, da SMP&B.

É ainda na reunião de briefing que o feroz anunciante estabelece um prazo curtíssimo para a criação de uma campanha, justificado pela urgência do projeto. “Depois,

leva semanas para dar o retorno”, observam Pedro Pletitsch e Marcelo Sato, da Young & Rubicam.

5.4 Opinião dos profissionais de venda de mídia, clientes e criadores

A sondagem de mercado com profissionais de venda de mídia, clientes e criadores de peça publicitárias também objetivou coletar a percepção destes sobre os pilares analisados anteriormente.

Henrique, acho que neste item (6.4) deveria ser feito um quadro resumo das respostas, a Fer pode fazer

a) Sinergia Interna.

- A sinergia interna entre as mídias, muitas vezes na venda do plano de mídia e até prejudica seu andamento, pois o cliente não vê isso com bons olhos, ele sempre tem a sensação de que se está “empurrando” alguma mídia a mais, mesmo que se mostre o benefício do custo do projeto que sempre é real. Mas, as diferentes mídias, muitas vezes não são adequadas para um único target, sendo realmente desnecessária a sua venda casada.

- Um projeto sob medida é aquele que é feito em conjunto com o cliente, agência e veículo, isto é, o veículo trabalha com foco de solucionar/resolver uma necessidade de comunicação do cliente. Para que isso aconteça realmente, deve-se Ter um envolvimento mais profundo da RBS com agência e o próprio cliente, a fim de conhecer seu planejamento estratégico e linha de comunicação. Um momento propício para conhecer melhor as necessidades do cliente é pelo segundo semestre do ano. A RBS deve iniciar contatos com agência e cliente para oferecer propostas que se “encaixem” dentro do planejamento estratégico futuro. A chave do negócio é se “antecipar”, oferecendo propostas bem adequadas para os mesmos.

- Além disso, não acreditamos que os clientes estão dispostos a um envolvimento tão intenso com um único veículo.

- Adaptar projetos é uma questão complicada.

- Os objetivos específicos do cliente dificilmente poderão ser assistidos . adaptar é quase sempre fazer um novo.

b) Flexibilidade

- A percepção do cliente sobre promoções e eventos é de que sempre sairá mais caro do que o orçamento inicial e que o retorno nunca será tão bom quanto ao esperado. Até mesmo porque não existem pesquisas objetivas e confiáveis como na mídia. Quanto aos itens que impactam em produção, os orçamentos muito “fechados” sempre geram alguma desconfiança. O cliente sempre quer saber (ou tenta adivinhar), o quanto a RBS está lucrando. A mídia também deve ser considerada integrante e fundamental da idéia promocional e esse argumento deve ser constantemente reforçado sob pena dos patrocinadores acharem que é um projeto de mídia e concentrarem seus esforços de negociação nesse item.

- Os patrocinadores, no formato de hoje, não têm recall de marca. A sua assinatura tem de estar no show, na parede do teatro, citação do artista. Caso contrário, só é bom para o veículo.

- Tem-se criado muito pouca coisa nova, realmente inédita. Os mesmos planos são apresentados, anos após ano, talvez com uma mudança de nome, com um pouco de diferença na quantidade do aproveitamento comercial, mas com a dinâmica sempre antiga. Acreditamos que o envolvimento, junto ao patrocinador, ainda é pequeno, existe um “editoria” que dificulta agregar valor para quem está pagando.

- É de extrema relevância que as áreas comerciais percebam que, hoje, a estratégia de grande parte dos anunciantes privilegia produtos e serviços, reservando uma verba menor ao institucional. Talvez esteja aí a nova orientação dos projetos especiais.

- Talvez devêssemos perguntar aos clientes e agências, quais as informações mais importantes à destacar e eliminar o resto. Grandes projetos, como Um Século de História, talvez devessem ser em Cd-Rom.

- Falta, também, um trabalho forte de merchandising.

- Deixar o cliente e sua agência participar do briefing das peças – em caso de cota exclusiva, pode ser interessante, ou desastroso.

- O segmento infanto-juvenil, sem dúvida alguma, deve ser melhor trabalhado através de projetos especiais. É um público de grande interesse e influência do mercado de hoje e o menos explorado. Deve-se Ter uma maior dedicação para eles.

- A dificuldade não está tanto nos *targets* por classe ou idade, existem projetos para todos os *targets*, principalmente os voltados para as classes mais favorecidas. Talvez pudessem haver mais projetos voltados a classe popular, que é um grande público consumidor. A preocupação com a aparência geral é fundamental, valoriza a informação e dá mais credibilidade ao planejamento do projeto. Anexar o resumo geral, que citei anteriormente, é mais produtivo e importante para o entendimento do cliente.

- Saliento dois pontos: não vejo muito interesse dos clientes em comprar um “pacote” de um único veículo e, com certeza, o valor total seria muito elevado. A estratégia é do cliente e por ele deve ser administrada. A RBS, ou qualquer outra empresa, tem a sua importância em parte das ações de marketing. O mercado tem muitas empresas especializadas para desenvolver ações específicas.

- A exclusividade é um valor percebido de forma geral mas “não sei” se é um fator decisivo não acreditamos que exclusividade é o caminho para viabilizar boas idéias, poderá representar custos elevados, dependendo da situação.

c) Abordagem.

- Deve ser mais criativa e redesenhada.

- Não me parece suficiente a velha fórmula de planos (mesmo que com bom material gráfico). Mostramos somente o que estamos oferecendo, quais são as atrações e quanto vai custar. Acho que o envolvimento tem que ser mais sedutor, com apresentação de resultados concretos de nossos eventos, para os patrocinadores, com simulações de aplicações de marca e sua participação.

- A forma de abordagem deve seguir esta linha. Ao apresentar um plano para o mercado, a equipe comercial deve conhecer e entender e conhecer muito bem os detalhes do que está apresentando, principalmente quando se tratar de projetos maiores que envolvam maiores valores. O projeto deve ser valorizado pela equipe de vendas.

- Deveríamos falar menos em IBOPE e impacto, que são números manipuláveis e frios e privilegiar editoria, adequação dessas editorias ao *target*, interatividade da marca, formatos diferenciados. Abordagem precisa ser avaliada num conjunto mais abrangente (tendência das mídias).

d) O que você mudaria nos projetos especiais?

- Esta pergunta não obteve respostas conclusivas. Por esta razão tomamos para a RBS a responsabilidade de analisar as respostas anteriores e efetivar as mudanças de filosofia e crenças internas, para promover a adequação com os anunciantes e agências.

- Nada fácil responder, não vejo uma fórmula ideal. Acho que adaptar-se a algumas tendências e ao novo momento do mercado é mais importante.

- SCN (Superintendência de Comercialização Nacional) Mercado Nacional – São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Brasília.

- A sinergia atualmente é montada no sentido de beneficiar os veículos da RBS, usando-os na íntegra. Isto acaba por gerar produtos aparentemente caros, na visão de algumas agências. Devemos orientar a sinergia para os *targets* pertinentes ao evento e não da obrigatoriedade faturante.

- Os projetos sob medida devem ser vistos como a obrigatoriedade de atender às exigências de comunicação dos anunciantes. Nós temos de ter e renovar periodicamente os *briefings* dos clientes pois, só assim, poderemos atendê-los na plenitude de seus interesses. A SCN desenvolveu o projeto Banco de *Briefings*. Adequação também quer dizer adaptação de coisas existentes.

- O dimensionamento dos custos tem que ser pertinente às possibilidades do mercado. Um custo só se sustenta se ele é uma realidade aceita pelos clientes. No caso dos clientes nacionais, os projetos parecem caros em vista do tamanho de suas vendas em nosso mercado. Por exemplo: embora o Bradesco ou a Brahma tenham grandes verbas nacionais, o percentual investido no Rio Grande do Sul/por exemplo, sempre será muito menor do que o percentual das grandes empresas aqui no Sul, a posição dos anunciantes nacionais é seguir o rateio de participação de mercado ou seja adotar o rateio da tabela regional ,7,78% é o mercado RS do Brasil.

- Não dá para ficar repetindo tantas vezes a importância da participação editorial nos demais veículos envolvidos da RBS. Precisamos é não ter vergonha de citar nossos parceiros.

- Trabalhar os nichos ,uma área que as revistas sabem explorar muito bem é a futura mamãe, mas é carente com os executivos (mulheres e homens), solteiros e os descasados. Também incluímos o inverno e as datas de oportunidade.

- Temos apenas é que desenvolver projetos adequados a cada segmento anunciante.

- Cada vez mais sentimos que o projeto integrado de marketing é a necessidade do cliente ou o que ele realmente espera de nós. Por isto as megapropostas devem vir acompanhadas de estudo da participação do cliente, através de pesquisas. O plano deve conter informações como dados sobre o evento anterior e, se possível, uma fita com *making off*.

- Nunca sabemos com quem resolver os problemas, quando existem falhas, as vaidades o excesso de zelo, as necessidades e as carências do produto se sobrepõe aos desejos do mercado, perdura nestas relações uma visão imediatista comprometendo a continuidade e fidelização dos parceiros quanto ao grau de satisfação, com o projeto, evento e demais veículos do grupo de comunicação.

- Os projetos têm que estar em constante mutação para atender as condições de cada momento.

5.5 Benchmark em outros eventos

Foram avaliados os eventos já realizados por Roberto Medina, e a agência Artplan começou a trabalhar através de um job estritamente promocional, o projeto “Rock in Rio por um mundo melhor”. já que a promoção é uma importante ferramenta de marketing, que complementa a promoção institucional, cuja principal missão é revelar porque existimos, porque somos diferentes e porque devemos ser vistos como os melhores na hora de um internauta optar por um provedor. Segundo Vânia de Azevedo Nogueira de Alcântara Machado, diretora de marketing da AOL Brasil/About agosto de 2000.

Paulo Leal, diretor da Starsat está convencido de que, para conseguir trabalhar melhor, os profissionais de agências e dos veículos devem agilizar o fluxo de informação, valendo-se, por exemplo, das inúmeras ferramentas da internet. Mas argumenta que, no meio de tanta tecnologia, que certamente vai acelerar cada vez mais o processo de compra de mídia, o aspecto humano das relações continuará sendo fundamental para garantir os resultados almejados. “A grande virtude dos profissionais brasileiros, é a rapidez com que têm conseguido adquirir uma visão multidisciplinar.”

Com a chegada do novo milênio, ótimas e excepcionais novidades para o setor de mídia. Um grande exemplo disto serão os primeiros contatos que teremos com a TV interativa, aparelho doméstico que nos permite demandar a programação da televisão de acordo com nosso desejo. O mais interessante é que ela não chegará sozinha, pois é precursora do The Box, uma pequena caixinha que reunirá as funções de televisor, rádio, DVD player e record, CD, game, telefone, computador, decoder satellite etc. É a convergência entre as mídias e a tecnologia, de que tanto falamos, e que agora vai mudar os paradigmas da mídia e dará uma enorme chacoalhada em todos.

O mais fantástico é que podemos cruzar todos esses dados com mais informações de consumo dos produtos, usando os estudos de single source. Não há dúvidas de que estamos falando, obviamente, de um mundo instigante para quem trabalha em mídia. O potencial de desenvolvimento dessa área é muito grande. Vamos lidar com um universo surpreendente, porque o resultado obtido a partir da exposição múltipla será completamente diferente. (Marluce Dias da Silva, diretora geral da TV Globo. (About setembro 2000)

Como podemos observar, agora a **criação publicitária** deverá ser totalmente reavaliada, pois neste fantástico mundo em que viveremos, no qual a tecnologia converge definitivamente com a comunicação, os meios passam por uma verdadeira “midiamorfose” e, com isto, os processos de planejamento de mídia passarão a ser tão complexos que os profissionais receberão muito mais exigências. Os sinais de evolução são claros.

Quando menos a gente perceber, vai ser comum assistirmos a filmes, novelas e os mais diferentes programas pela internet. Quanto ao Digital Video, os comerciais, neste sistema vão permitir total interatividade com os consumidores.

5.5.1 Vantagens e Desvantagens da Integração

Quando pesquisou-se sobre os eventos Woodstock realizado a mais de 30 anos, Rock In Rio 3 edições e Planeta 6 edições no Rio Grande do Sul, três em Santa Catarina ao compararmos os eventos, pudemos verificar muitos pontos em comum, totalmente integrados.

Verifica-se que os festivais partem da construção de um cenário em lugar especial e tentam se aproximar ao máximo de uma cidade - shopping ou vice versa.

A questão das estruturas montadas especialmente para a realização destes mega eventos, consomem serviços semelhantes ao de uma grande cidade, requerem cuidados que envolvem a segurança, manutenção, atendimento medico, transporte ,energia elétrica ,turismo, rede hoteleira e ate os tradicionais acampamentos para os consumidores de baixa renda vindos de lugares distantes

Elegeram símbolos fortes para os temas – slogans e aberturas que proporcionaram grande repercussão na imagem destes eventos buscando eternizarem-se na memória dos consumidores.

O Rock In Rio escolheu o Por Um Mundo Melhor o Woodstock e o Planeta escolheram a Paz como tema, ambos desejavam e conseguiram marcar época com estas escolhas.

Os organizadores queriam chamar a atenção e incrementaram seus temas com cenários maravilhosos pois estes aspectos de forma arquitetônica, e futurista, sempre ajudaram na diferenciação da imagem de um grande evento.

São setores que demandam um volume elevado de empregos sejam fixos ou temporários, a demanda por uma mão de obra especializada esta tomando forma e exigindo um novo perfil de profissionais, conforme matéria (12;09;99) em Zero Hora com o titulo *Ache sua vaga no meio da diversão*, onde o setor de entretenimento esta oportunizando a jovens comecem a trabalhar muito cedo ,fazendo o que mais gostam na vida” festas” ,segundo Rafael Lemos diretor da da TW&Carangacci Produções Artísticas enfatiza que a profissão começa com a organização de festas para grêmios estudantis, espetáculos em bairros, depois seguindo uma evolução natural ,acabam atuando como um maestro e respondendo por todos os serviços contratados. Segundo depoimento de Lemos, assegura de quem encontra o circo armado não imagina o que esta por traz, desde, o bombeiro que se envolve com a segurança da estrutura ate o envolvimento com o corretor de seguros para garantir ao consumidor total segurança.

Um evento de grande porte envolve questões operacionais e estratégicas, requer uma gestão altamente profissional, não existe mais lugar para amadores, segundo Lemos.

Alem disso , num evento desta grandeza exige uma super integração entre os critérios técnicos, musicais, performance dos contratados e superação exigida para o sucesso do evento.

E preciso envolver o consumidor desde os gêneros musicais, muita inovação e diversificação, este publico e por demais exigente e deseja sempre que o evento supere a sua elevada expectativa e preciso estar atento a estas questões tanto de preferencia musical ate as surpresas das atrações e novidades implementadas.

As estratégias precisam buscar a implementação de uma gestão inteligente, sempre abrindo espaços para o novo sem descuidar do velho ambos conseguem manter a atratividade. Neste exemplo deve-se considerar a importante questão que se refere ao gosto e aceitação do consumidor.

5.5.2 O Planeta e a capacidade de convergências dos multimeios

Michael Porter, delineando os fatores que regem a vida competitiva, argumentou que existem três “estratégias genéricas” para se lidar com as forças competitivas. A diferenciação é a primeira das estratégias genéricas de Porter: concorrer com base no valor agregado aos clientes (qualidade, atendimento, diferenciação) para que eles paguem uma quantia maior que cubra os custos mais elevados. A segunda é a liderança baseada em custos, oferecendo produtos e serviços pelo menor preço. A qualidade e o atendimento são importantes, mas a redução de custos concentra as atenções da organização. Essa concentração de energia é a terceira estratégia genérica identificada por Porter. Empresas com uma estratégia bem definida têm melhor desempenho do que aquelas cuja estratégia não é clara ou ainda aquelas que tentam alcançar simultaneamente a diferenciação e a liderança em custos.

Porter diz: “Existindo menos barreiras ao comércio para proteger empresas locais sem competitividade, a nação que abriga as empresas competitivas assume um significado cada vez maior por ser a fonte da capacitação e da tecnologia que sustenta a vantagem competitiva.”

Porter desenvolveu também o conceito de “diamante” nacional para compreender a dinâmica que apóia a força local ou regional em um setor específico. Uma das forças, segundo ele, que movem as empresas é a concorrência interna que alimenta o crescimento e a força competitiva, situação que se reproduz a cada verão, onde o Planeta, evento que estamos estudando, precisa se superar.

“Tudo isso pode parecer um material para um thriller de ficção científica. Mas está muito mais próximo do mundo em que vivemos hoje.

È de um renomado especialista em administração de empresas, Peter Drucker, a afirmação de serem “marketing” e inovação as funções básicas de uma empresa, porque somente elas produzem efetivamente resultados. Parindo do princípio de que a finalidade básica de uma empresa é criar e manter clientes, essas seriam sua principais funções, restando administrar os custos inerentes para alcançar esse fim de forma lucrativa.

Se as práticas de “marketing” dão à empresa melhores condições de competir, a inovação – conceito que inclui o desenvolvimento de novos produtos e mercados – permite seu aperfeiçoamento e sobrevivência a longo prazo. Muitos dos especialistas pesquisados concordaram com isso. As histórias de empreendimentos empresariais de sucesso estão

cheias de exemplos que confirma as posições defendidas por esses especialistas. Alguns casos se devem especificamente ao desenvolvimento de novos produtos que tiveram sucesso no mercado, tornando famosas empresas até então pequenas e desconhecidas.

No quadro 5, abaixo, pode-se constatar as similaridades entre os eventos considerados mega em estrutura e presença de público e número de atrações.

Quadro 5 - Integração dos eventos

Nome	WOODSTOCK, 1969	PLANETA, 2001	ROCK IN RIO 2001
Dias	3 dias de festival	2 dias em cada estado	+ de 3 dias cada semana
Edições	Somente Uma	6 edições	3 edições
Construção palco	Terrenos pantanosos	idem	Idem
Características	Alto risco financeiro	idem	Idem
Missão	Estabelecer um marco histórico e estar presente na mente de gerações que valorizam a presença nestes eventos para o resto de suas vidas		
Parceria	Donos de capital	idem	Idem
Predominância	Conflito Org. pública	idem	idem
Problemas	Estacionamento Insuficiente	Igual	Igual
Problemas	Excesso de Lixo	Idêntico	Idêntico
Problemas	Excesso de fila	Idêntico	Idêntico
Problemas	Falta banheiros	Falta banheiros	Falta Banheiros
Problemas	(alimentação; bebidas)	Altos Preços nos três eventos.	
Problemas	Esgoto / água	Esgoto / água	Esgoto / água
Problema	Transito	transito	Transiito
Energia	Alto Consumo		
Época	Hippie	Tribos	Tribos
Slogan	Três dias de Paz e Musica	Planeta da Paz	Por Um Mundo Melhor
Composição	25% cada sócio (04)	80%RBS # DCSET	Medina –Rede Globo
Público	500.000	+ 90,000	+ 1.000.000
Retratava	Poder e Excesso dos	Glamour e Status	Modismo – Vaidade

	Jovens		
Atrações	31 Bandas	14 Bandas	+ 98 Bandas (2001)
Investimento	+ \$ 2,4 milhões	+U\$ 1,0 milhão	+U\$ 25 milhões
Gravação do primeiro evento todos foram com produções independentes depois associação com Net Works			
OBS:	Para adquirir os contratos, precisava-se Ter credibilidade e para adquirir credibilidade precisava-se ter os contratos		

A definição de Rosenman um dos 04 sócios do Woodstock, ate hoje tem relevancia no segmento ,segundo ele, a questão financeira era a seguinte e predomina ate hoje – para adquirir os contratos, nós tínhamos que Ter a credibilidade , e para adquirir credibilidade , nós tínhamos que Ter os contratos – o Rock In Rio e o Planeta adotaram o nome do local (sede do evento), Wood, sede Bettel - New York; os três tinham em comum a administração dos problemas com telefonia, eletricidade, água, esgoto e tratamento.

Três minutos de silencio no local do evento em todos veículos eletrônicos do Brasil. (relocar para similaridades)

A campanha por um mundo melhor beneficio mais de dois mil jovens da escola.

A adoção de causas do Rock In Rio – Planeta Atlântida – Woodstock – as parcerias para a viabilização dos eventos foram com profissionais investidores donos do capital, outra situação que apareceu na pesquisa foram a predominância de conflitos com a iniciativa publica e por ultimo mas importantíssimo foi os palcos, todos eles construído em terrenos antes considerados pantanais- campos sem estrutura básica.

(características = riscos)

Característica > todos os eventos se caraterizavam pelo alto risco financeiro, este ponto predominou na avaliação dos festivais por parte dos organizadores, para estes profissionais responsáveis, não se tratava de construir palcos montar estruturas e sim estabelecer um marco histórico e estar presente na mente de gerações que valorizariam a presença nestes eventos para o resto da sua vida.

O elevado número de bandas se apresentando foi outra caraterística marcante nos três eventos.

5.6 Depoimento de Consultores

Este é o cenário do novo mundo, onde os profissionais de mídia se transformarão em verdadeiros “alquimídias”. A área de mídia começa a desfrutar das mesmas oportunidades que teve a de criação, são profissionais e empresas focados em obter mais domínio na comunicação. Hoje, o campo de trabalho na mídia é tão abrangente como o novo, é apenas o começo de uma nova era, a da mídia interativa. Antônio Rosa Neto é presidente da Dainet e membro da divisão de eventos do grupo de mídia (Revista Mídia, 16 de Fevereiro 2001)

Eterno problema das agências, clientes e do mercado, continuará sendo o acesso às muitas técnicas empregadas nas diversas tarefas necessárias à realização da propaganda e de outras atividades de comunicação, a cada dia encontram maiores facilidades para executá-las.

Nos últimos tempos, a sempre surpreendente internet tem sido um fantástico recurso, que possibilita prover até mesmo pequenas agências regionais com conhecimento e técnicas muito sofisticadas e que acabam servindo de modelo para outras experiências do mesmo gênero. Assim, as técnicas, apesar de importantes, vem sendo comodizadas em ritmo muito acelerado e horizontal, obrigando inclusive os grandes grupos deste segmento a investirem pesado no desenvolvimento de metodologias próprias, capazes de impressionar pelo menos um pouco aqueles clientes convencidos de que as agências estão ficando cada vez mais parecidas sem grandes diferenciações dos velhos modelos consagrados do meio publicitário, seguindo esta onda surgem as boas perspectivas da pesquisa em mídia.

5.7 Opinião dos freqüentadores do Planeta Atlântida

Nesta etapa foi solicitada a um grupo de freqüentadores do Planeta Atlântida que expressasse de forma livre a sua opinião sobre o evento.

As variáveis encontradas nos trabalhos sobre o Planeta Atlântida foram somente 'criatividade', 'evolução' e 'segmentação'. Abaixo estão as sugestões para melhorias no evento organizadas por assunto:

Quadro 6 – Sugestões dos freqüentadores

ASSUNTO	SUGESTÕES
PISO (‘PLANETA LAMA’)	Montar um tablado de madeira Aumentar a quantidade de britas no chão Acimentar o chão
INTERAÇÃO COM O PÚBLICO	Brincadeiras, usando o rapel, futebol, kart, simulação de combate com <i>laser</i> ou paintball. Equipes ‘astros X público’ e/ou ‘mistas’.
NÚMERO DE PESSOAS / ESPAÇO	Limitar o número de ingressos Mudar o lugar onde o evento é realizado
TRANSPORTE	Empresas de transporte oferecerem deslocamento para as praias vizinhas
ENTRETENIMENTOS	Novas alternativas Esportes radicais em maior número e mais baratos Menos shows, aumentando a qualidade do evento Mais bandas internacionais Mais bandas nacionais, do sul e do Mercosul (agradar os argentinos)

	Atrações esportivas com mitos do esporte
TEMPO DE DURAÇÃO TOTAL	Poderia ser diminuído, havendo shows somente de noite Dividir em dois fins-de-semana (uma noite em cada um)
DIVULGAÇÃO	Deveria se estender para Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo Poderia ser agressiva e intensa na mídia, pelo menos perto da realização do evento Canal exclusivo com programação 24h, durante todo o evento, transmitindo o Planeta na íntegra.
INFRAESTRUTURA GERAL	Comida, esportes e brincadeiras com mais variedade e mais baratos Lojas diferenciadas, mas não caras, que vendam miudezas Bebidas mais baratas Maior agilidade na entrada e na saída (mais roletas) Mais lugares para sentar Mais banheiros Filas mais organizadas na área de alimentação Acordo com Brigada Militar para agilizar a entrada e a saída Instalação de camping completo, com banheiros não-químicos. Convite em forma de cartão magnético ou marcadores, pulseiras fosforescentes (para que as pessoas possam sair e voltar – duração muito grande) Salas de descanso não somente para o pessoal da área VIP Arquibancadas para que se tenha melhor visão do show
CAMAROTE	Poderia ser oferecido um coquetel com frutas e drinks
NORMAS	Já que não são permitidos máquina fotográfica e garrafas de água, as latas de spray deveriam ser proibidas
PREÇO	A área de esportes não deveria ser paga separado, pois 'já se paga muito caro pelo evento'
IDÉIAS PARA OUTROS EVENTOS	'Planeta Atlântida Kids': dia só de shows infantis, brinquedos, concurso de calouros, imitações, com prêmios cedidos por empresas

5.8 Definição de um modelo integrado de mídias

A partir da coleta e análise de dados, partiu-se para a construção do modelo integrado de mídias, objeto maior deste trabalho. Os resultados a seguir são resultado da

análise dos dados coletados e da experiência prática do pesquisador, e são no sentido de refletir sobre novos formatos mais adequados às necessidades apresentadas, bem como o papel dos atores deste processo.

5.8.1 O perfil do executivo - projetos e eventos

A pesquisa mostrou que o profissional para atuar nesta área precisa se revestir das seguintes características :

As tendências mercadológicas que as pesquisas apontaram através dos executivos de veículos de comunicação, publicitários, profissionais de marketing e comercialização aliado a opinião de clientes e fornecedores e formadores de opinião acabaram nos transferindo, partiram de uma visão além do indivíduo somente , focaram no olhar mais abrangente de mercado , no despertar para uma nova visão sociológica sobre fenômenos regionais sem o descuido do global, mas com relevância grande sobre o coletivo o cultural que interferem no comportamento de agencias, anunciantes ,consumidores com reflexos positivos ou não nos veículos de comunicação. Essa perspectiva merece ser apreciada e mais aprofundada, com mais interesse e profundidade pelos responsáveis na formação, treinamento e desenvolvimento da carreira de profissionais que atuam neste segmento no Brasil.

A pesquisa aponta para uma reflexão ,situando estes profissionais no contexto em que vivem e administram projetos e eventos enfrentando as incertezas , ambigüidades e as rápidas mudanças que ocorrem tanto interna como externamente nas organizações com reflexos no mercado. Da analise dessas informações e outros tantos equívocos e aprendizados retirado das sugestões, constatamos que alem dos padrões representados com base nos 04 pilares envolvidos, obtivemos informações importantes que complementaram o perfil já conhecido e que se constituem em uma postura que busca uma maior sensibilidade para fenômenos regionais, onde valores, comportamentos ,atitudes e ate a linguagem podem variar do RS para o SC de um estado para outro e ate entre os municípios compostos por diferentes povos, citando como exemplo os (alemães, italianos, portugueses e espanhóis das regiões, entre tantos outros).

A diversidade não impede que se busque e seja possível atingir melhores padrões de produtividade e realidade. Que é preciso saber identificar os centros de poder (corporativo-unidades) ,agencia –clientes, mercado interno e externo, relação nacional, internacional e local, para melhor atingir a satisfação do consumidor deste segmento.

A questão do conhecimento do passado, para atuar no presente sem perder a visão de futuro, conseguir com a habilidade necessária fazer uma leitura e interpretação de situações que interferem nos comportamentos de grupos, empresas ou pessoas, atentar para o desenvolvimento da capacidade de abstração para aprender o sentido das aparências e superficialidade que desviam do foco principal e elevam a condição de vulnerabilidade administrativa. A questão do equilíbrio necessário frente a razão, a emoção, que estão presente no dia a dia do mundo organizacional , procurando inicialmente obter uma compreensão clara da natureza particular de cada elemento de uma situação e , então, azer o maior uso possível do poder do cérebro humano para reestruturar os elementos da melhor forma possível para a tomada de decisão, sozinho ou junto com a equipe de trabalho.

Assim como as empresas as equipes de trabalho ,precisam atuar com foco no resultado, principalmente num mundo globalizado, onde todos atuam e concorrem em todas as frentes, tanto para as empresas quanto para o executivos a diferenciação é a palavra de ordem do momento , em custos, em valores agregados, em energia e desenvolvimento mais acelerado, Porter (1989) considerou através das pesquisas em seu livro *The Competitive Advantage of Nations*, obra escrita por ele defendendo um perfil de comportamento tanto para empresas com as estratégias definidas como os profissionais analisados em conjunto, semelhança encontrada nos resultados da pesquisa realizada. Novos tempos pedem **novas maneiras de competir** ,esse perfil vai exigir uma nova postura e deverá ter a natureza de um organismo biológico ,não de uma máquina.

Ele será uma rede distribuída de mentes, de pessoas trabalhando juntas em equipe e aprendendo em conjunto, algumas delas dentro da organização e outras fora desta , precisa ser inteligente, ser impulsionado pelo motor da imaginação humana ,sua participação junto aos parceiros será efetiva e representara uma maior integração possibilitando se deslocar e mudar de direção rapidamente diante das incertezas do território em que estiver atuando , reagindo com presteza a alterações na natureza do ambiente comercial e de produção, as alterações da concorrência e as alterações nas necessidades do cliente em questão.

5.8.2 O serviço das agências

Concomitante a esse enigma da tecnologia, as agências têm que enfrentar – desde já – o desafio de melhorar significativamente a qualidade de serviço que prestam a seus clientes.

Aqui e no restante do mundo: o drama da qualidade dos serviços prestados aos anunciantes, que sempre tem um padrão inferior ao que se poderia esperar pela somatória da quantidade de pessoas que trabalham em uma conta, suas experiências, talentos e até o próprio esforço despendido.

Todos que são do ramo sabem que os melhores profissionais pensam mais em suas carreiras individuais do que no time no qual estão, temporariamente, inseridos; que os donos das agências preocupam-se mais com prospects do que com clientes; que as equipes perdem mais tempo disputando espaço entre si do que concentradas no atendimento às necessidades das empresas às quais servem; que as agências geralmente não fazem seu melhor trabalho para suas maiores contas.

Para não ser injusto com as agências, vale lembrar que esta situação acontece na esmagadora maioria das organizações humanas, das empresas privadas aos governos, que estão mais preocupados com si mesmos do que com aqueles que devem atender.

Essa qualidade de serviços é realmente coisa ainda rara e tem sido um obsessão do modelo de gestão da Disney em todos os seus produtos, dos filmes aos parques temáticos. E para aqueles que se iludem, imaginando que o modelo Disney faz isso desinteressadamente, basta lembrar que esta é uma das organizações de maior sucesso financeiro no mundo de hoje. (dados livro turismo)

Diante desses resultados, o chamado “Disney style” não deveria ser rapidamente adotado como um benchmark por todo o setor de serviços, não apenas em benefício de seus clientes, mas visando a própria recuperação de sua rentabilidade, que tem sido comprometido em todos os lugares?

Citamos alguns dos princípios do “estilo Disney”, que servem como uma luva para agências / clientes / veículos / fornecedores e principalmente para:

- Ir além daquilo que os clientes precisam e esperam.
- Buscar o entusiasmo nas menores e mais humildes tarefas, cujo impacto é essencial para o ganho de qualidade do todo e a melhoria contínua.
- Subir bem acima dos 30 a 50% que os empregados geralmente acham que seu trabalho rende e dos 50 a 70% declarados pelos líderes.
- Flexibilizar controles, eliminar burocracia, integrar sistemas e estruturas, criar espírito de equipe.
- Ampliar o foco das pessoas, eliminar o seu medo de tentar, incentivar seu espírito criativo e capacidade de inovar
- Reduzir a autocracia dos chefes, aumentar seu comprometimento com os destinos da empresa, ampliar sua visão e capacidade estratégica e melhorar seu poder de comunicação com os subordinados.
- Criar valor real para os clientes através dos serviços a eles prestados.

A transição para o ambiente da nova mídia está em seus primeiros estágios. As tecnologias de ponta de informação e entretenimento ainda desempenham um papel altamente pequeno na mídia. Como e quando elas assumirão um papel mais amplo é ainda uma questão em aberto. Mas seria um erro subestimar seu efeito cumulativo das mudanças que já ocorrem no modo como estamos recebendo as informações de que precisamos para sobreviver e prosperar à medida que ingressamos em um novo século, onde a integração vai estar presente.

As atuais mudanças são a terceira grande transformação nas tecnologias da mídia de massas nos tempos modernos. A primeira aconteceu em meados do século passado, com a introdução das impressoras a vapor e do papel de jornal barato. O resultado foi a primeira mídia de massa verdadeira – os jornais “baratos” e as editoras de livros e revistas em grande escala. A segunda transformação ocorreu no início deste século, com a introdução da transmissão por ondas eletromagnéticas – o rádio em 1920 e a televisão em 1939. A terceira transformação na mídia de massa – que estamos presenciando agora - envolve uma transição para a produção, armazenagem e distribuição de informação e entretenimento estruturadas em computadores. Ela nos leva para o mundo dos computadores multimídia, compact discs, bancos de dados portáteis, redes nacionais de fibras óticas, mensagens enviadas por fax de última geração, e outros serviços que não existiam há anos.

Peter Drucker (ano), o profeta da revolução digital, discorrendo sobre estas transformações, prega que a máquina a vapor foi para a primeira Revolução Industrial aquilo que o computador vem sendo para a Revolução da Informação: seu gatilho, mas também, e sobretudo, seu símbolo. Assim como, o comércio eletrônico representa para a Revolução da Informação o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial: um avanço totalmente inusitado.

Na nova geografia mental criada pela ferrovia, segue Drucker, a humanidade dominou a distância. Na geografia mental do comércio eletrônico, a distância foi eliminada. Existe apenas uma economia e um mercado. Uma consequência disso é que toda empresa precisa se tornar competitiva em nível global, mesmo que produza ou venda apenas dentro

de um mercado local ou regional. A concorrência já deixou de ser local. Na verdade, não conhece fronteiras. Toda empresa precisa tornar-se transnacional na forma de ser administrada, neste sentido, consideramos os itens abaixo para refletirmos sobre o mercado publicitário.

5.8.3 Tendências no mercado da mídia

Pode-se apontar como tendências no mercado de mídia os seguinte itens:

- Fragmentação – a segmentação das mensagens e meios cresce. Embora a mídia de massa permaneça, sua participação pode diminuir.
- Globalização – comunicação global pode gerar afastamento direto dos mercados locais. Assim, verbas aplicadas localmente em tv poderão ser substituídas por mídias autorizadas no centro do país.
- Interatividade – empresas procuram, em todas as mídias, formas de contato interativo com seus públicos.
- Agências em reformulação – novas exigências por parte do mercado faz agências buscarem novos formatos de atuação. Estabelecem-se novas relações com veículos e clientes.
- Fusões e novos players – a área de comunicações, em função da convergência e das possibilidades de crescimento, tem gerado sociedade. Novos players tem chances de aparecer no mercado.

No advertising /no media – a curto prazo ainda não divide mercado, mas pode a médio prazo fazer o bolo crescer.

5.8.4 Capacidades distintivas e competências essenciais

Capacidades distintivas são aquelas que permitem que a empresa mantenha uma posição que seja valiosa e difícil de ser conseguida. Elas devem ser administradas com cuidado especial através de comprometimento específico dos recursos, designação de pessoas dedicadas e esforços contínuos para apreender – apoiadas por metas para seu aperfeiçoamento. Têm como característica ser diferente e atribuir outra atratividade a cada edição.

Prahalad e Hamel (1995) afirmam que atributo das capacidades distintivas é que elas são robustas e podem ser usadas de diferentes maneiras para aumentar a velocidade de adaptação da empresa às mudanças no ambiente. Para eles, aquelas capacidades da corporação que são estendidas e que dão apoio a múltiplas linhas de negócios são chamadas de competências essenciais. Em competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.

Por exemplo, na Fedex, o benefício é a entrega rápida, e a competência essencial é a gestão logística. Dessa forma, as competências devem ser ligadas com as necessidades de valor dos clientes.

Assim, cada unidade adotará a estratégia mais apropriada a suas condições, ou seja, aquela que utiliza seus recursos e capacidades internos, à luz da análise do ambiente externo competitivo.

É importante observar que os relacionamentos envolvem a perda de independência da empresa no que se refere à gestão de suas atividades. Assim, os relacionamentos representam complexos desafios gerenciais, sendo uma alternativa adequada somente e quando os benefícios excederem os custos, e os clientes perceberem que ocorreu, através do relacionamento, um incremento do valor ofertado ao mercado.

O êxito ou sucesso de uma estratégia de relacionamento depende de uma variada gama de aspectos relativos ao desenho da relação entre as partes envolvidas (Canals, 1994).

Primeiro, da complementariedade entre as unidades sócias em dimensões como distintos mercados geográficos, recursos investidos, objetivos e culturas de cada uma destas, entre outros. Segundo, da relação de benefícios e custos que cada parte irá alcançar com o relacionamento. Terceiro, e seguidamente apontado como o elemento “vilão” nos relacionamentos, da necessidade de uma saudável e amistosa relação pessoal entre os principais executivos tomadores de decisão nas unidades envolvidas. Quanto mais as partes estiverem entrelaçadas nas redes sociais, mais existirão sobreposições de redes de amizade e de outros temas de negócios, e maiores se tornaram os laços de amizade, fazendo com que a relação fique mais estável e positiva (Pfeffer e Salancik, 1978).

Para Tallman e Shenkar (1994), a seleção de estratégias cooperativas envolve considerações que não seguem somente uma lógica econômica, uma vez que também está envolvido um fenômeno social, psicológico e emocional. Dessa maneira, não é por coincidência que os relacionamentos colaborativos sejam descritos utilizando-se termos como confiança, visões compartilhadas e entendimento. Quando, efetivamente, não há um clima de comprometimento e de confiança mútua entre as unidades aumenta a probabilidade de um conflito gerar um desentendimento, resultando no rompimento da relação. Em síntese, um pré-requisito essencial para que um relacionamento tenha condições de ser estabelecido, desenvolvido e mantido ao longo do tempo é a necessidade de uma mudança de modelo mental, ou seja, de um modelo competitivo para um modelo cooperativo.

Entretanto, a existência de uma estrutura organizacional que permita que valiosos insights, uma vez identificados pela linha de frente nos mercados existentes (estratégias emergentes), sejam rapidamente incorporados à estratégia deliberada da empresa, tende a ser crucial ao alcance do sucesso (Mintzberg, 1987). Assim, o trader que percebe uma nova aplicação para seu produto deve ser voz ativa quanto a uma eventual adaptação desse produto face a um mercado específico visualizando uma ampliação de sua demanda. É válido enfatizar que as novas idéias sobre produtos e melhores práticas mercadológicas geralmente são geradas a partir de indivíduos da empresa que estão, efetivamente, no campo observando e escutando clientes.

Neste item pesquisado parece - nos que o modelo idealizado de empresa deve possibilitar que esta esteja continuamente experimentando novas alternativas de ação, buscando a criação e o alcance de vantagens competitivas. Além disso, é importante que as informações e o conhecimento adquirido em cada ambiente sejam rapidamente disseminados por toda a organização. Contudo, para que o aprendizado se reverta em

ações concretas nos diferentes mercados, são necessárias algumas importantes características organizacionais:

Primeiro, deve existir um quadro de funcionários com habilidade de aprendizado, pessoas que estejam focadas para fora da empresa e estimuladas à obtenção de novos conhecimentos: indivíduos pró-ativos e flexíveis, com mentes abertas para novas idéias que emanam dos diferentes ambientes competitivos. Nesse sentido, Day (1994), por sua vez, identifica a sensibilidade ao mercado como sendo uma capacidade distintiva. Em empresas orientadas pelo mercado, o processo de unir, interpretar e usar a informação oriunda do ambiente competitivo é mais sistemático, detalhado e antecipado que em outras empresas. Tais empresas são distinguidas por uma habilidade em sentir eventos e tendências em seus mercados na frente dos seus competidores. Podem antecipar mais precisamente respostas para ações que visam a reter ou atrair consumidores, melhorar as relações no canal ou frustrar competidores.

Portanto, notadamente em termos de integração, está-se frente à necessidade de se criar uma organização que aprenda continuamente. Uma empresa com habilidades para criar, adquirir e transferir o conhecimento obtidos nos mercados, capaz de modificar o comportamento organizacional em relação a novas idéias e insights advindos dos diferentes ambientes externos. Finalmente, essa organização mais flexível gerará um processo de tomada de decisão mais aberto, transparente e, mais importante, envolvente, na medida em que todos os seus membros estarão motivados e empenhados para trabalhar na solução dos problemas das empresas de veículos de comunicação onde se tem exigido uma mudança organizacional.

5.8.5 Processo de mudança organizacional

Com a adoção de diferentes formas organizacionais capazes de responder de maneira mais rápida e adequada às igualmente rápidas alterações nos padrões de compra e consumo em nível regional. O que caracteriza a informação e conhecimento que ela propicia ao tomador de decisão.

Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Portanto, o executivo deve obter o conhecimento a partir do dado transformado, o que lhe propicia um processo dinâmico ou um elemento de ação. Essa situação qualquer dinâmica permite ao executivo posicionar-se diante de um problema ou situação qualquer.

Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões. (Djalma de Pinho de Oliveira é o professor de graduação e pós-graduação de FEA/USP. Mercado Global número 88, página 71)

O mega evento aproxima as empresas do público jovem, adolescentes ganham R\$ 30 Bilhões anuais – (ZH 19.11.2000)-Economia, reprodução do estudo da ACI – Pesquisas e Estudos de Mercado- trata-se de um grande evento tanto pelos valores envolvidos na produção como as despesas, as receitas advindas de patrocínio, licenciamento, merchandising e shopping de vários produtos, além da cobertura e transmissão especial do evento pelos demais veículos de comunicação (Rede Atlântida, TvCom, Clic), se tem os flashes, intervenções nas programações dos demais veículos (Radio Gaúcha, RBSTV) além da mídia impressa o grupo de comunicação investe no desenvolvimento deste evento, em busca da consolidação, de sua imagem junto a este público, integrando toda a empresa

a esta mobilização jovem de grande concentração em cada verão nos estados do rio grande do sul e santa catarina. Trata-se de um grande evento pelos valores o tamanho da operação e a utilização de recursos materiais e humanos, na realização de cada Planeta.

Buscar a segmentação de uma identidade definindo um perfil para a sua marca, com um objetivo que deve ser perseguido permanentemente, procurando orientar toda a estratégia de mercado.

As pesquisas refletiram um conjunto de atributos que possam permear suas atividades e garantir sua continuidade como marca consistente, ao longo dos tempos.

Quadro 7: Atributos necessários à integração

ATRIBUTO	DEFINIÇÃO
1. Confiança	As pessoas acreditam que o Planeta tem que comunicar, ser confiável, refletindo as opiniões das várias correntes do segmentos de jovens, anunciar um show surpresa para o evento e conseguir a confiança dos consumidores de que se trata de uma boa atração tem demonstrado o lado crível na relação com os planetários.
2. Solidez	O planeta é um evento visto como solidamente estruturado, construído a partir de bases fortes. O evento todo é tido como consistente em seus propósitos, suas decisões e ações.
3. Naturalidade	O Planeta é capaz de falar sinceramente às pessoas, não precisando lançar – se a recursos outros, se destacando a característica da simplicidade.
4. Emoção	A marca Planeta é percebida como tendo a capacidade de se emocionar com os acontecimentos, revelando sentimentos que ele mesmo possui esta característica é da sensibilidade.
5. Proximidade	A marca planeta é vista como fazendo parte do mesmo contexto que a comunidade, apresentado assim a realidade na qual ela mesma insere-se, o jovem se sente próximo e íntimo ao evento. Faltaria o próximo passo, conseguir através da interatividade e outros recursos com que ele se sinta dono do evento.
6. Proximidade	Encontro: o Planeta representa a proximidade dos jovens, o local serve de grande ponto para todos os jovens no verão.
7. Empreendedorismo	A marca Planeta é sinônimo de capacidade de realizar, de fazer bem-feito. Isto possibilita que ela esteja presente em mercados como Rio Grande do Sul, como Santa Catarina ou em outro lugar qualquer, existem interesses de realização do Planeta em outros mercados do Brasil.
8. Flexibilidade:	O consumidor vê a marca Planeta como bem humorada, podendo ser livre e solto, brincar ser criança na hora certa, aparece a característica lúdica.
9. Comunicação:	O Planeta facilita a comunicação e a relação das pessoas com

	seus mundos. O aspecto múltiplo e sinérgico nesta comunicação, aparece com muita consistência, a partir da relação e o forte vínculo estabelecido com os demais veículos de comunicação que fazem parte da promoção e cobertura do evento.
10. Inovação:	O Planeta é visto como preocupado com o novo, oferecendo conteúdo para análise técnica e editorial, o que de mais inovador possa atender a esta geração jovem, o Planeta tenta viabilizar para atender os desejos e necessidades deste público exigente.

Se as práticas de marketing dão à empresa melhores condições de competir, a inovação – conceito que inclui o desenvolvimento de novos produtos e mercados – permite seu aperfeiçoamento e sobrevivência a longo prazo. A inovação não se limita a engenharia de produtos ou a pesquisa tecnológica, mas se estende a todos os setores da empresa.

Inovar para uma empresa significa produzir satisfações econômicas diferentes, prover valor novo para seus clientes. A inovação deve ser enfocada no mercado. Inovar representa a capacidade da empresa de apresentar uma nova e melhor resposta a seus compradores potenciais. Isto pode tomar a forma de um projeto novo ou melhor, de um sistema mais conveniente de vendas ou de definir um novo desejo – criando um novo mercado.

Inovar é, portanto, a capacidade de apresentar respostas novas a novos e velhos problemas de mercado, descobrir o que representa valor para seu mercado é um passo importante. Um projeto inovador, concebido com apoio em atributos identificados ou aceitos por seus futuros usuários e dentro de uma estrutura de custos compatível com o mercado, tem chance de mais sucesso.

INSERIR EVOLUÇÃO

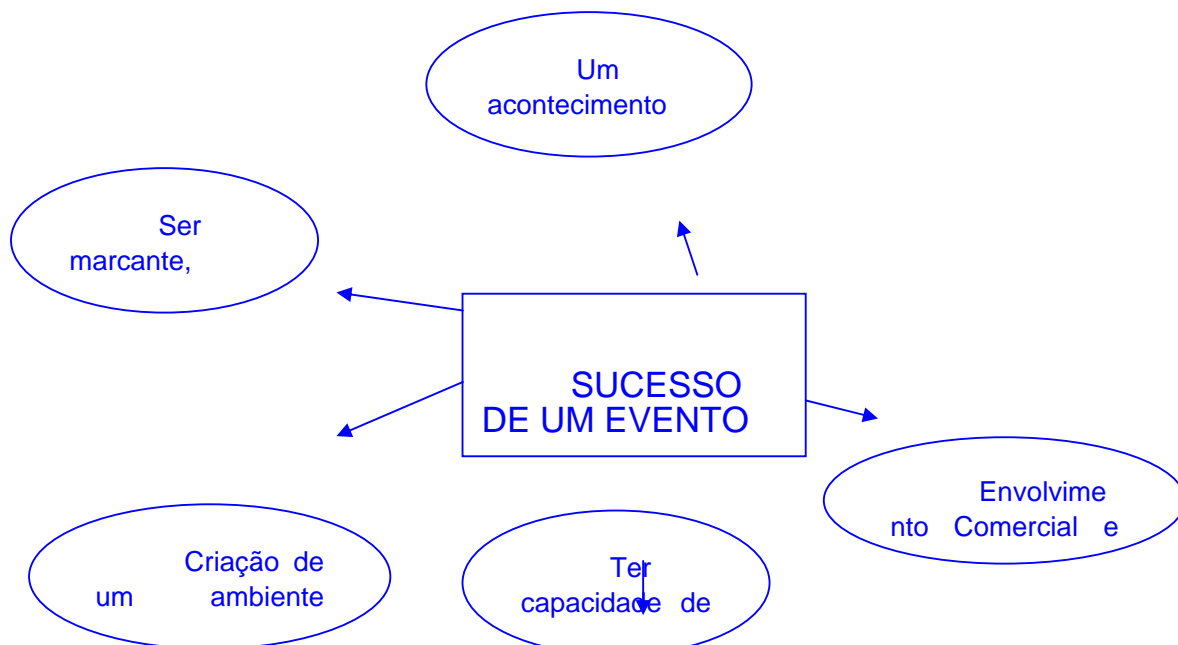


Figura 8 – Evolução

Fonte: ???

A evolução do Planeta segundo os sistemas, processos do estilo Disney com a implementação de uma equipe de acompanhamento, vai passar pela análise e reflexão de alguns pontos extraídos.

Para não desperdiçar esforços e recursos, as áreas de projetos terão que ordenar as suas funções em torno de um plano de ação de médio a longo prazo, mas as “peças” do seu mix terão de ser substituíveis e intercambiáveis a curto prazo para permitir uma rápida adaptação às mudanças nas prioridades dos consumidores e dos movimentos táticos de concorrentes.

O traço mais marcante da comunicação do futuro será provavelmente a crescente aproximação entre os diversos veículos que, em conjunto, formarão uma nova mídia integrada, algo como uma info-publi-promo-vídeo-vendagem. Esta quase que total amalgamação instrumental decorrerá da interdependência das principais colocações que fizemos ao longo deste trabalho.

Os projetos serão totalmente integrativos, permitindo a participação direta e imediata dos públicos envolvidos externa e internamente.

Neste item colocar a figura azul do folder, que está no cd

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É unanimidade entre os profissionais consultados que a área de pesquisa de mídia atinge um excedente nível de qualidade, principalmente no que se refere aos meios eletrônicos.

Enfático ao defender o setor, Ferrari, Diretor do IBOPE, salienta que, no caso de medição de audiência de televisão, os serviços já se encontram “no estado da arte”, mesmo quando comparado aos padrões internacionais.

“Quanto as mídias tradicionais, do ponto de vista técnico, estão muito bem cobertas por serviços de medição e análise de hábitos”, afirmam os diretores pesquisadores, lembrando que a Internet ganhou a partir de 2000, um grande arsenal de ferramentas. Constatou-se pelos depoimentos, a nova função já está bem delineada na mente de alguns dos mais importantes profissionais ligados à área comercial e, em breve, certamente poderemos perceber mais claramente os resultados de todo esse saudável processo de aprimoramento profissional.

Dentro das novas tarefas o perfil este dirigente, segundo a visão de Peter Drucker, “o dirigente do futuro deve ter condições de enxergar a empresa como um todo e de integrar sua função neste contexto. “Esta postura vai determinar um novo perfil do executivo multimídia.

É notório que, frente às novas exigências do ambiente mercadológico, uma série de habilidades estão sendo requisitadas aos executivos que pretendem ocupar uma posição de destaque no mercado.

No presente momento histórico caminhamos para a consolidação do que é um artesão mais sofisticado, porque além das habilidades necessárias e já relacionadas como perfil ideal ele deve trabalhar em situação comunitária. Esse agente é um profissional em que a sua atuação não é voltada para a realização de tarefas previamente definidas, mas para descobrir que recursos a situação exige, como identificá-los, ou até mesmo, produzi-los no grupo. Portanto, é um profissional voltado não apenas para a tarefa de vender mídia, mas sim a de conceber projetos “taylor made”, mais atentos aos instrumentos de trabalho que o grupo deseja criar para realizar a transformação desejada pelo mercado.

Segundo McKenna (1991), quando se trata de organizar a empresa para a tarefa de inovar, não existem soluções únicas e definitivas, mas sim várias táticas. O bom senso busca soluções próprias a partir do pessoal disponível, ou passível de ser contratado, e dos dispositivos conhecidos da organização.

A adaptação da empresa a uma realidade que sofreu mudanças nos últimos anos é uma preocupação atual da organização e um trabalho de integração funcional e de busca de uma nova postura de gestão de processos, sempre atenta a sinergia tecnológica da informação.

Um novo perfil, uma nova exigência segue a força da integração sustentada pela tecnologia e os sistemas de interação. Ghoshal (1999) apresenta uma empresa individualizada, que se baseia em objetivos, processos e pessoas. Nela o ambiente ganha grande relevância, a organização funciona em rede e é possível combinar iniciativa pessoal com trabalho em equipe. Entre as mudanças que transitam e transformam a sociedade atual, a gestão é uma das alterações mais evidentes, se forem levados em consideração aspectos como a carreira sem fronteiras, o desmantelamento das estruturas hierárquicas, o crescimento dos empregos just-in-time e a reconstrução das bases para o sistema gerencial. Associada a estas mudanças está o processo de globalização, que impõem à empresa muitas e contínuas demandas de adaptação. A empresa reage crescendo em flexibilidade e reflexão, o que significa mais dependência de decisões de equipes do que a empresa tradicional dependia.

Porém, muitas empresas sofrem, ultimamente, devido a sua estrutura segmentada em departamentos que privilegiam apenas os seus interesses. As empresas estão transferindo seu enfoque de funções para processos, visto que estes integram blocos mais extensos de trabalho que a empresa tem que executar para cumprir o que foi prometido ao cliente. Algumas empresas instituíram gerentes de processo, cuja atribuição é integrar as diferentes atividades envolvidas na realização de metas de um processo. O gerente de processo trabalha com uma equipe multidisciplinar.

Esse conjunto de novas verdades consolida o cenário em que, cada vez mais, as informações, a sua estruturação e o processo decisório se efetivam como um sistema administrativo de elevada importância para as empresas.

Esse novo contexto competitivo exige que as organizações revejam seus conceitos e diretrizes quanto a formulação e à implementação de estratégias para a atuação nos mercados locais. Percebe-se que nesse sentido, o alvo de uma estratégia bem sucedida é o consumidor, com os seus desejos cambiantes, e essa circunstância exige que as empresas adaptem suas estruturas para alcançar uma alta performance em segmentos dominados pela excelente prestação de serviços, de acordo com a equação abaixo:

Satisfação do cliente = Desempenho x Expectativa Superada

A equação de satisfação do cliente é a percepção do cliente, no desempenho da empresa, sob suas expectativas. A percepção do cliente é a realidade sentida, é "formar idéia de" (Aurélio, 1986) por uma pessoa. Essa idéia é única, ou seja, dependendo do ponto de vista de cada um. Portanto, é possível concluir que a satisfação do cliente é uma relação entre o que ele vê e o que ele espera ver, no atendimento de suas necessidades.

A rapidez dos sistemas de informação e de consultas obrigará as equipes a reagirem com habilidade e desenvoltura. Enfim, os vendedores terão de ser treinados e reciclados

com maior intensidade e frequência do que atualmente. (Norberto, Becker e Henrique – Informação e decisão)

O processo tecnológico no qual não só está permitido a criação de sistemas complexos e integrados, como também a sua produção a custos rapidamente decrescentes e que, portanto, viabilizará a introdução e difusão rápida e econômica destes sistemas.

Para a comunicação do futuro, tudo vai girar em torno das diversas partes. Os membros de um sistema se tornam interlocutores instantâneos a longa distância, abrindo múltiplas situações de comunicação e intercâmbio comercial, social e cultural.

Em relação aos eventos ,principalmente quando analisamos e concluímos que o Planeta se identifica em muito com um evento que reúne um numero cada vez maior de pessoas, o que por si só já representa um grande desafio para desenvolver e manter constantemente inovações para atrair e fidelizar um publico com um grau de exigência muito elevado. De acordo com a pesquisa ficou muito evidenciado a necessidade de agregar valor através de adoção de uma causa social , procurar identificar situações que estejam ligadas as questões de desenvolvimento cultural como vem acontecendo com a evolução do movimento musical no rio grande do sul e santa catarina com o surgimento e crescimento de bandas regionais com projeção nacional.

Outro aspecto importante para ser considerado em nossa avaliação final, trata-se dos depoimentos dos profissionais ligados ao meio publicitário , onde o resultado da pesquisa apontou para uma melhora nos instrumentos de pesquisa para que consigam tecnicamente mensurar os objetivos almejados e compara-los com os resultados alcançados de projetos com a grandeza do Planeta. Estes profissionais trabalhavam ate o momento com duas variáveis no destino das verbas para investimento publicitários, eram as verbas de mídia e promoções ,agora vão necessitar investir pesadamente em eventos que possibilitem aproximar mais ainda os produtos dos consumidores finais, para tanto será preciso melhor identificação das oportunidades e maior previsibilidade técnica dos investimentos neste segmento de entretenimento.

Neste trabalho procurou-se evidenciar as rotinas ,disciplinas e tendências priorizando a relação com eventos , que se baseou no modelo do Planeta Atlântida , através dos indicadores, das pesquisas diretas ou recolhidas de experiências de outros cases analisados , mostrou-se uma necessidade ,que se tornou imposição para ser implementado com total integração e que une as pesquisas, o planejamento ,criação ,produção e diversas alternativas de mídia comungados com a capacidade de desenvolvimento e agilidade de cada processo, conseqüentemente pode-se com este formato evoluir de práticas tradicionais até hoje baseadas no empirismo – intuição; para técnicas mais sofisticadas que possam estabelecer maior sinergia entre veículos de comunicação , agencias e clientes ,de forma a entregar produtos e serviços com maior capacidade de gerar valor ,satisfação ao consumidor sem perder a condição de utilidade na relação custo beneficio.

Ao considerar as questões como velocidade e a precisão dos dados , a tecnologia aplicada com mais eficácia , uma reformulação total criando um novo processo de gestão do conhecimento apoiado na pesquisa e nas mais diversas atividades de comunicação sejam elas, internas ou externas, exigindo mais sinergia e estabelecendo relações fundamentadas na interatividade de um conjunto de ferramentas que serão utilizados na geração de vendas e caixa . Constatou-se que o mercado esta rumando para o além da

mídia ,os parceiros desejam otimizar todas as relações de comunicação com os consumidores aproveitando os recursos dos multimeios.

Os parceiros querem ver ampliado o campo de visão e raio de ação , nos processos de relacionamento com os projetos e eventos, demonstraram preocupação com o grau de comprometimento dos veículos de comunicação quando o assunto transcende a mídia, passando para o aproveitamento de promoção merchandising e comercialização de sua marca/produtos/serviços no local do evento.

Por fim, estaremos aprendendo e passando por um momento de transição entre os parceiros, os veículos e agencias envolvidos, remetendo, todos para uma reflexão do que vem sendo praticado. Na medida em que a propaganda clássica esta cedendo espaço para outras oportunidades esboçando um cenário com tendência a substituir , as praticas tradicionais , consideradas no passado como revoluções, por um processo de constante evolução , onde as inovações, vão (impactar) e aumentar significativamente os fatores de risco nas decisões, uma vez que os, cases bem sucedidos serão ainda mais numerosos e difusos , gerando dificuldades para identificá-los e precisar os resultados alcançados.

Através das análises e registros dos depoimentos ficaram uma grande preocupação deste tema que abordou a importância da integração, apontaram para uma total predominância de competências efetivas, frente a exigência , velocidade e complexidade das decisões, sobre o alvo de mercados visados. Outro aspecto importante é o fato de público e profissionais compartilharem da mesma visão a respeito do mega evento, conferindo uma imagem semelhante ao projeto. Este é um fator que torna compreensível o desejo de maior interação dentro dos projetos e eventos gerando maior sinergia entre as partes envolvidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Henrique, ainda não conferi ainda com o texto

- A Ascensão das Marcas Próprias. John Fernie & Francis Pierdel. Journal of Product & Brand Management.
- A Visão por trás da Inovação. Lívio Desimone, presidente da 3M – palestra Executive Study Tour.
- ABOUT artigo sob o signo da mudança julho 99.
- Antonio R, Rocha. ABOUT :Verão praia promoção – Uma relação perfeita para empresas e produtos – março/99.
- Aquino – A administração de recursos humanos. Atlas,1980.
- Artigo Tom Peters – Clima de revolução dos colegas que estão trabalhando com projetos .
- BELLMAN, Geoffrey M. *Faça acontecer quando você não está no comando*. São Paulo: Futuro, 1997.
- Business Review,May-June,1990.
- CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Editora Cop, 1994.
- CHIAVENATO, I. *Como transformar RH em um centro de lucro*. Makron Books, 1996.
- CONTADOR, J. C. Armas da competição – Revista da Administração, São Paulo v.30, n.2, p.50-64, abril/junho 1995.
- DIMENSTEIN, Gilberto. *Aprendiz do futuro. Cidadania hoje e amanhã*. São Paulo: Ed. Ática, 1999.
- DRUCKER, P. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- Etnografia da Marca. Jaime Troiado.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. *Aprendizagem e inovação organizacional*. Atlas, 1995.
- FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C.; HOPPEN, N. Informações e Decisão, Sistemas de Apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. Revista de Administração, São Paulo v.27, n.3, p.92-102, julho/setembro 1992.
- FURLAN, J. *Como elaborar e implementar planejamento estratégicos de sistemas de informação*. Makron Books,1991.
- FURLAN. José Davi. *Modelagem de negócios*. São Paulo: Makron Books, 1997.

- HANDY, Charles... *Repensando o futuro*. São Paulo: Editora MAKRON Books, 1998.
- HSM nº11- Arquitetura; marcas e estratégias.
- HSM nº12 – Hugo Boss. Relação com o posicionamento de uma marca com área de eventos.
- Julio C. Moreira. Artigo: A Angustia da Espera – Gazeta Mercantil. Agosto, 1988.
- KOTLER, P.: Administração de Marketing. São Paulo: Alas,1992.
- KOTLER, Philip Marketing para o século XXI, 1999.
- KUTTNER, Robert, *The net: A market too prefect for profits*, Business Week, 11 de maio de 1998, p.20.
- LEVACOV, Marília... *Tendências na comunicação*. Porto Alegre: Editora L&PM, 1998.
- MAJUF – Gestion de empresa com una vision estrategica – Chile Dolmen,1995.
- Marketing – Conceitos, Casos e Aplicações – MC Graw Hill / Charles Schewe / Reuben Smith.
- Maximídia. Walter Longo. Agosto,1999.
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MINTZBERG, Henry. Grafting Strategy. Harvard Business Review, 65(5), 1987, pp.66-75
- Modelo Comercialização – Posturas – Otávio Florisbal. Meio e Mensagem.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1995
- OLIVEIRA, E. T. *Crescer em equilíbrio*. PPGA_UFRGS, 1983.
- OLIVEIRA, M. Um método para obtenção de indicadores visando a tomada de decisão na etapa de concepção do processo construtivo: a percepção dos principais intervenientes. Tese de Doutorado. Porto Alegre:
- OSTROWER, Fayga. Criatividade e Processos de Criação – Editora Vozes -1996
- Palestra Gouvêa de Souza & MD. Marketing – Distribuição – Varejo.
- Parentese – E-commerce Integração campo/arena/mercado. nacional/agências/clientes/nosso alcance.
- Pereira, Paulo A. Artigo: Marcas Patrimônios Valiosos – Meio e Mensagem,1996.
- Pesquisa ULBRA curso de comunicação professor Giovane Kruz 1º semestre 99.
- POPCORN, Faith. *O Relatório POPCORN*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- PORTER, M. *Vantagem competitiva*. Campus, 1989.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva; técnicas para análise de industrias e concorrência-Rio Janeiro:Campus,1986.
- Posicionamento Comercial. José Luiz Frachini, Rede Globo.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. Harvard
- REICHHELD, Frederick F. *The loyalty effect*. Boston: Havard Business, 1996.
- RIBEIRO, Julio. *Fazer Acontecer*. São Paulo: Cultura Editores Associados,1994.
- RIBEIRO, Julio... *Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar*. São Paulo: Editora Atlas, 1986.
- RICHARDSON, R. et al. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROSSI, C. A. *Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estrtégico e verificação de aplicabilidade na indústria de chocolates*. Tese de doutorado, USP,1993.
- SCHEWE, Charles D. e SMITH, Reuben M. *Marketing conceitos, casos e aplicações*. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1982.
- SELLTIZ, C. et al. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: Herder, 1971.

- SENGE, Peter M. *A Quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SHANK, J. Entrevista para HSM Management – São Paulo, julho/agosto 1997.
- SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura* – São Paulo: Atlas, 1993.
- SLYWOTZKY, Adrian J. e MORRISON, David J. *The profit Zone: How strategic business design will lead you to tomorrow's profits*. Nova York: Times Business, 1997.
- TAPSCOTT, d. E CASTON, A. *Paradigma shift*. McGraw Hill, 1993.
- TAPSCOTT, D. *Economia Digital: Promessa e Perigo na era da Inteligência em Rede* – São Paulo: Makron Books, 1997.
- TAPSCOTT, D.; CASTON, A. *Mudança de Paradigma: A nova promessa da Tecnologia da Informação* – São Paulo: Makron-McGraw-Hill, 1995.
- Tendências na comunicação*. LPM, 1998
- Um mundo apenas semi-integrado – The economist – Setembro 1999 Gazeta Mercantil.
- Vantagem Competitiva; criando e sustentando desempenho superior Rio Janeiro; Campus, 1992.
- WAYLAND, Robert E. e COLE, Paul M. *Customer connections: New strategies for growth*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- WEIRSEMA, Fred. *Customer intimacy*. Santa Monica, Califórnia: Knowledge Exchange, 1996.
- What is Strategy ? Harvard Business Review , november – december , 1996
- WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- YIN, R.K. *Design and Methods*. Sage Publications, 1994.

ANEXOS

???????????

Inserir Power Point Projint 28

Pag. 13

Pag. 14

Pag. 19

ITENS 'SOLTOS'

Aparentemente não se encaixam em lugar algum

A Influência das Normas e Padrões do CENP

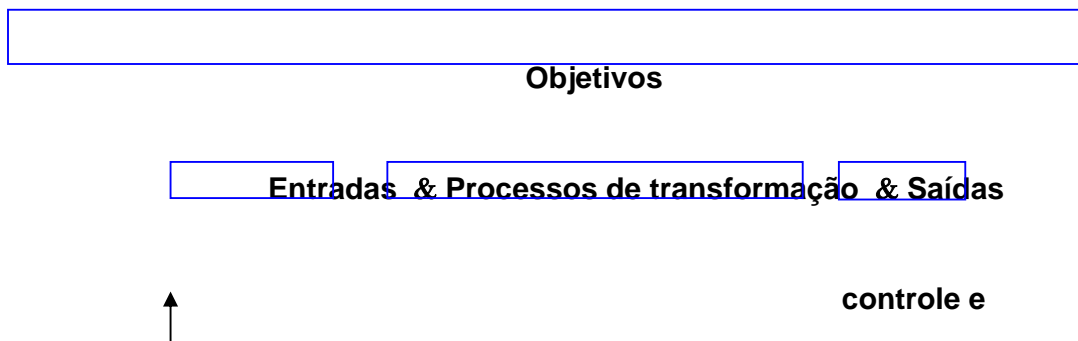
Os esforços do CENP – Conselho Executivo das Normas e Padrões ,finalmente começam a refletir positivamente no volume de negócios dos principais institutos de pesquisa do país. A situação esta longe de poder ser classificada como ideal, mas os avanços tem sido significativos. A propaganda brasileira conquistou mais um atestado de profissionalismo com o CENP, criada a partir do acordo de auto- regulamentação da atividade publicitária as normas – padrão passam a representar a transparência , a ética , o respeito nas atividades entre as empresas do setor, garantindo o avanço e a prosperidade nas relações entre os parceiros.

Em termos práticos, o que o CENP tem feito é exigir que as agências cumpram, o determinado, valem as regras, as definições, sobre o que precisa ser incluindo no portfólio de recursos leva em consideração também os meios de comunicação utilizados, classificou as agências em grupos de grande ,médio e pequeno, desenvolveu o critério de equilíbrio nas capacitações, definindo quem deve comprar pesquisa ou equivalente, envolveu a mídias jornal, revista rádio e demais meios que ainda estão em processo de evolução.

O CENP- Conselho Executivo das Normas –Padrão, também, está iniciando o processo de certificação dos institutos. Esta iniciativa deve valorizar os serviços realizados pelas empresas locais de pesquisa, principalmente pelas agências que atuam fora do eixo São Paulo – Rio, enumerou alguns relatórios básicos e determinou apenas o volume de serviços que precisam ser adquiridos e classificados como essenciais.

No que concerne às agências de pequeno porte, a partir de 2000 o CENP facilitou o acesso ás informações. Em conjunto com Ibope, Marplan e IVC, está sendo criado um banco de dados que ficará à disposição das agências, que poderão, mediante uma senha, realizar um número limitado de consultas.

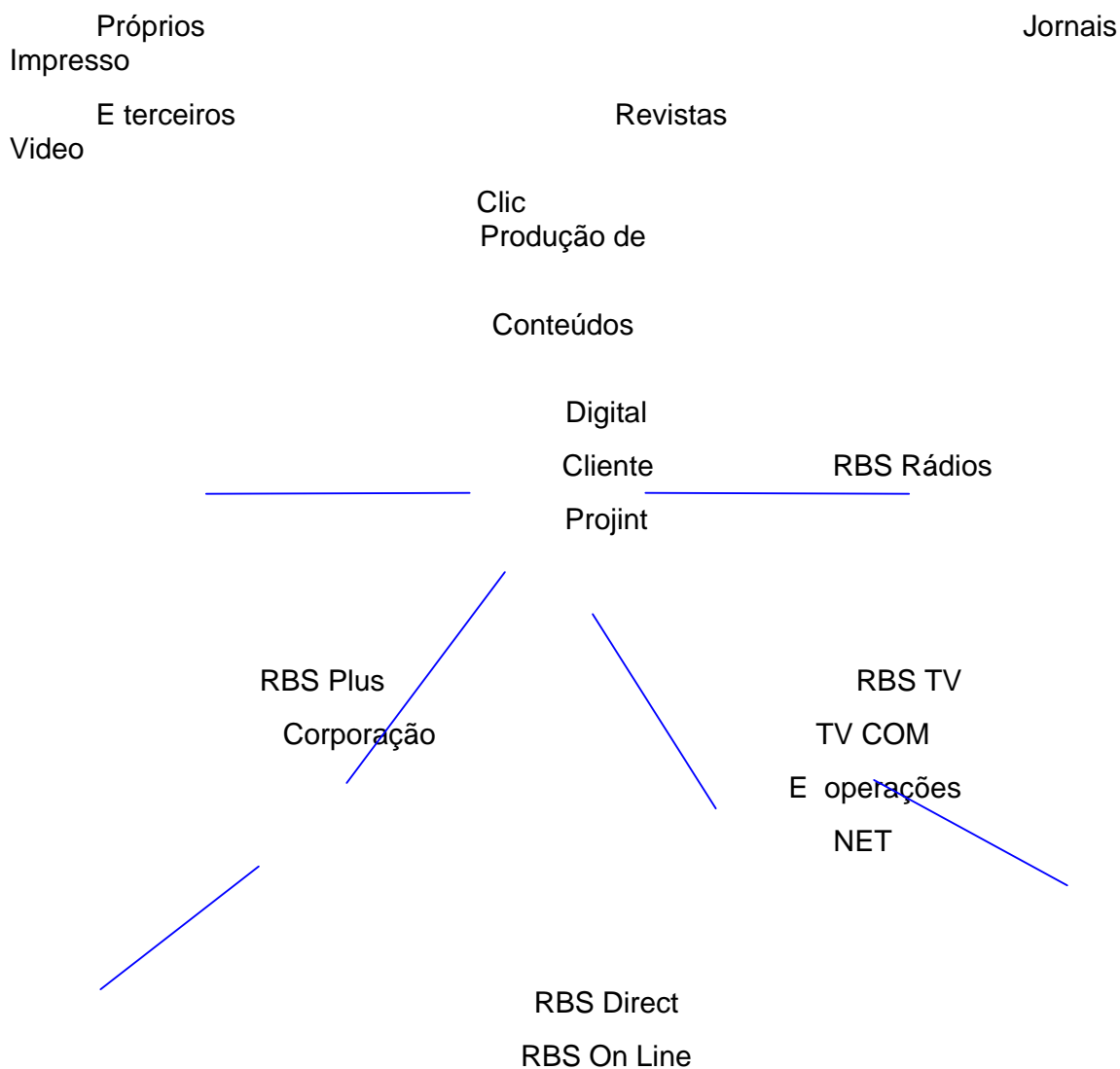
Componentes de um Sistema



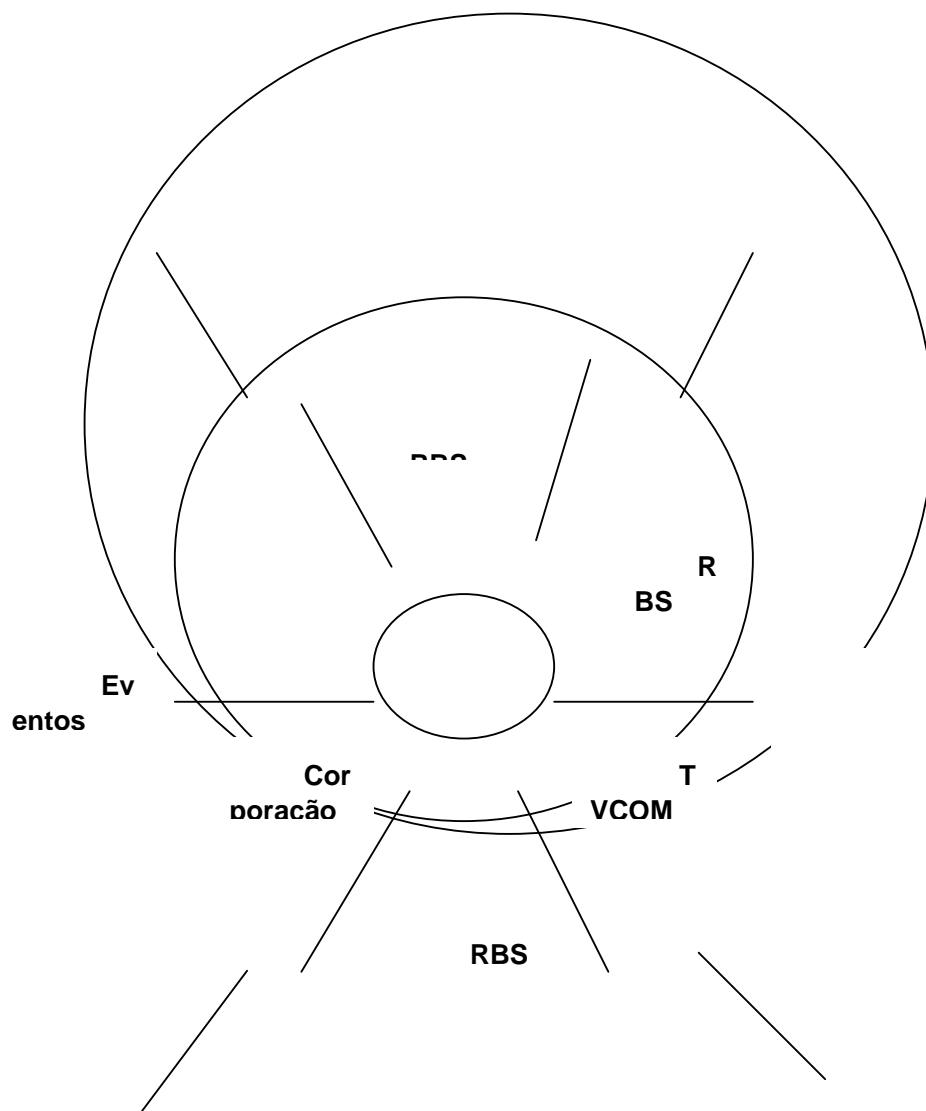
Retroalimentação

Fonte: Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira é o professor de graduação e pós-graduação da FEA/USP. Mercado Global pág. 71 número 88)

Conforme mostra figura numero 06 abaixo: tomando como base RBS



Planejamento



Olhar com carinho o capítulo 3 /

Ao se analisar o gráfico acima figura.06....,constatamos que um grupo multimídia de veículos de comunicação deverão estar em posição privilegiada para explorar o futuro ,pela própria característica de dominar uma diversidade de meios e formatos e sua capacidade de convergência.

Para melhor aproveitar essa vantagem ,porém ,esses grupos tem de reconhecer que não são eles que estão no centro de um processo. Os operadores de projetos , eventos e conteúdos editoriais de sucesso no futuro ,serão aqueles que souberem entender a natureza da sociedade do conhecimento, na qual o usuário estará no centro do sistema e ao redor vão gravitar as mídias (conforme mostra o exemplo ;gráfico modelo projint /projetos integrados).

UMA PERSPECTIVA INTEGRADA, porH.J. Pells artigo (conferência) acredita-se que a divisão dos domínios apresentados por Pells representam a importância da integração no processo de gestão moderna.

O PLA

PROJINTS – Projetos e Eventos Integrados.

Segundo o presidente e ceo da Time Inc, a maior editora de revistas do mundo,(about 625., pg 20 de 30abril 2001)Don Logan, enfatizou que ainda existem obstáculos importantes a serem superados: a própria falta de experiência dos veículos em comercializar um mix de mídia que ainda não sabem como oferecer e negociar, a ausência de técnica e prática das agências em comprar multimídia e a pouca disposição efetiva dos anunciantes em arriscar para além dos tradicionais limites de anúncios e comerciais” conclui o privilegiado observador ,que esta há décadas á frente da principal revista do **planeta Terra: a TIME**.

Com base nas respostas desta lista de questões, é que desenvolvemos nossa estratégia de marketing englobando um novo nome para projetos especiais, que iremos denominá-los de PROJINT - Projetos Integrados. Também analisaremos uma abordagem diferenciada, processos internos em sincronia, estratégia financeira e comissionamento, além de aprofundarmos um novo modelo de gestão para esta esfera da RBS.

4.2 Distribuição da audiência de TV paga por gênero

A Sony lidera entre os canais de entretenimento com quase 0,35%.

Os números, relativos ao mês de março, constam do primeiro levantamento oficial do Ibope sobre audiência em TV paga, os dados oficiais do instituto estréiam nos departamentos de mídia e planejamento das agências no momento em que a TV por assinatura completa 10 anos no Brasil. O Ibope optou por não fazer um ranking geral de audiência, e sim segmentar os canais por gênero, de forma a permitir uma comparação mais justa entre os concorrentes. Conforme analisa Flávio Ferrari, diretor do Ibope Mídia. Fonte: Teleport – Março/2001 – Audiência Individual- base GSP+GRJ TV PAGA

Infantil 22%, Esportes 11%, Outros 15%, Notícias 7%, Entretenimento 16%, Documentos. 7%, Filmes 22%. Esta é a distribuição da audiência de TV paga por gênero, divulgado pelo Ibope na sua primeira pesquisa oficial de audiência da TV por assinatura, que completou 10 anos no Brasil.

-RETIRAR E REMANEJAR /NÃO ESTA ADEQUADO/

Agregado a isso, apresentamos um estudo do Escritório Eugênia Paesani de São Paulo a respeito de eventos como promoção.

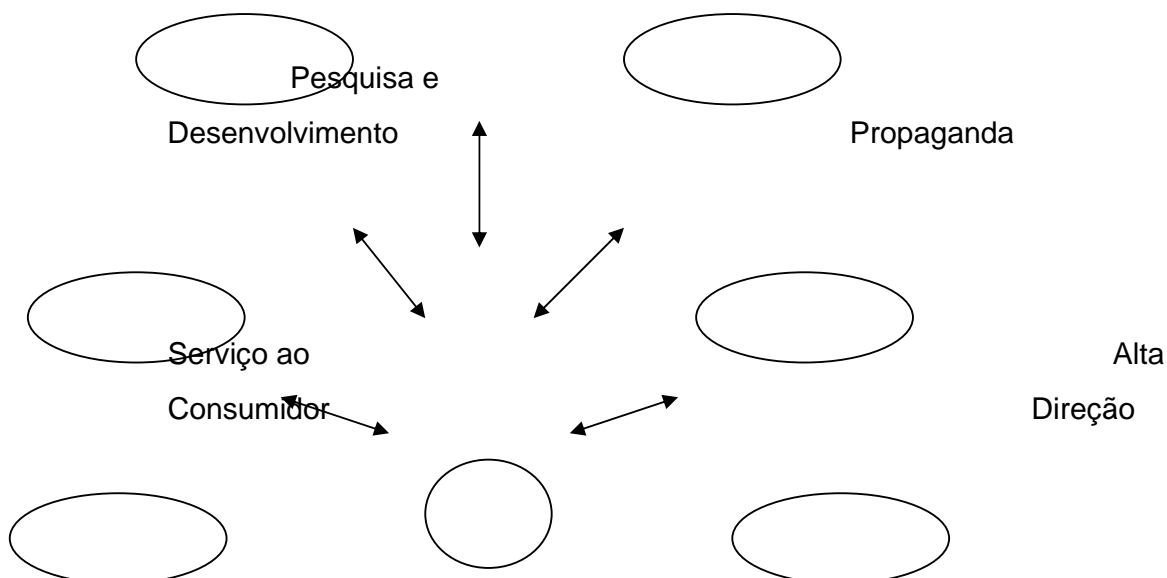
Finalidade das promoções conforme figura 05/06

Quadro 1: ???

Reforçar o relacionamento
Aumentar a participação de mercado
Reforçar a imagem da empresa
Construir a imagem da empresa
Gerar experimentação
Diminuir estoques
Resolver problemas de caixa
Mudar o público alvo

Fonte: ???

COLOCAR ANÁLISE O MERCADO DE ENTRETENIMENTO CULTURAL



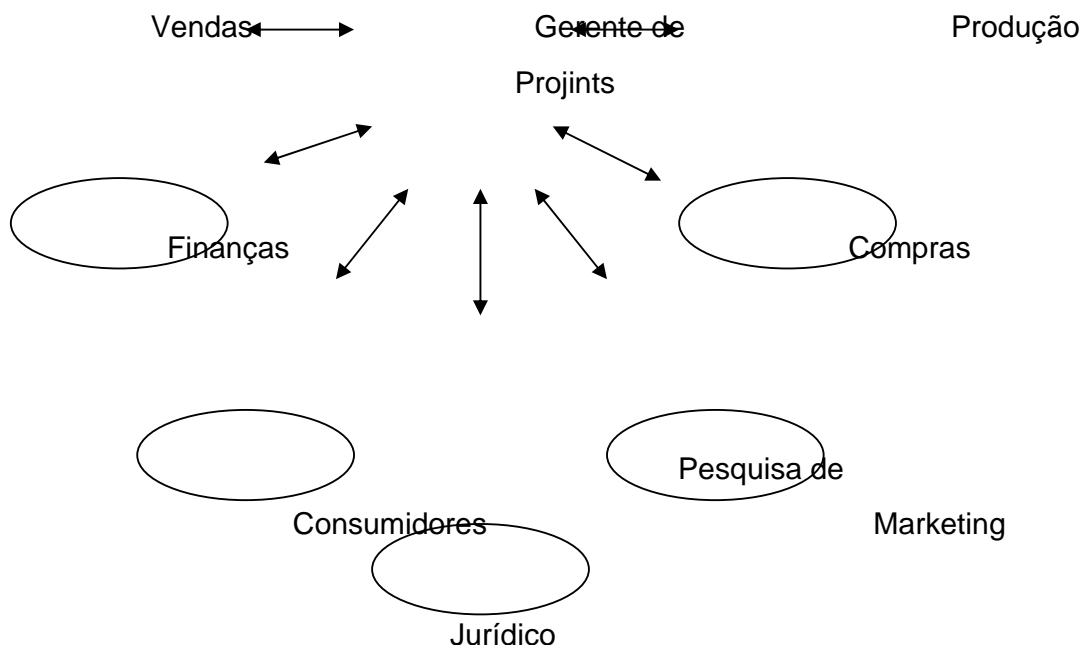


Figura 7: Interações do Gerente de Produtos - PROJINTS

Fonte: Gorchels, 1995

Na Figura X, as interações do gerente de produto/projetos com os elementos do ambiente externo à organização são muito importantes, pois é por meio delas que ele consegue o apoio necessário para a execução de seus planos. Em algumas empresas, o gerente participa ativamente de negociações com fornecedores, pois a empresa entende que, dada a sua responsabilidade final pelo resultado do projeto ele deve também participar daquelas atividades que podem resultar em mais valor para o projeto.

A globalização, fenômeno que está produzindo fortes mudanças no mercado, está obrigando o gerente a buscar alternativas fora da empresa, muitas vezes no mercado internacional, para o desenvolvimento das estratégias de projeto nacional e regional.

Licenciamento, parcerias, importação de produtos e outras práticas tornaram-se rotineiras nas empresas que participam de mercados bastante competitivos. O gerente de projetos deve contar com estas alternativas no desenvolvimento das estratégias de marketing para os produtos sob sua responsabilidade. Essa situação obriga a desenvolver contatos com o propósito de prospectar oportunidades de negócios para o enriquecimento do mix de produtos sob sua responsabilidade, ou mesmo para encontrar novos mercados para a colocação dos projetos.

No que diz respeito às vantagens do sistema de gerência de projetos, Kotler (1994:791) aponta as seguintes que tornam esse modelo de organização interessante para a empresa de veículos de comunicação.

“ a. o gerente de projetos harmoniza e integra as várias atividades e unidades relacionadas com o seu projeto. Na visão de Kotler (1994:791), o fato de o gerente atuar como elemento catalisador dentro da organização, servindo como elo de ligação de todas as áreas da empresa, no processo de planejamento, execução e controle das ações de

marketing para os projetos, constitui-se num instrumento importante para que efetivamente ocorra uma gestão integrada de marketing na empresa;

b. o gerente encontra-se numa posição ideal para reagir rapidamente aos problemas e oportunidades que surjam no mercado, sem envolver diversos executivos e níveis de autoridade em reuniões custosas e nem sempre conclusivas. Como o gerente desenvolve um trabalho permanente de monitoramento do mercado, através de contatos pessoais com fornecedores, clientes, canais de distribuição, concorrentes, vendedores, ou mesmo, mediante consultas a pesquisas de marketing e outros tipos de fontes de informações, o seu nível de atualização permite que realize rapidamente mudanças nas estratégias e táticas de marketing, com o propósito de atingir os objetivos de marketing estabelecidos para os projetos sob a sua responsabilidade;

c. a gerência é um caminho natural e uma excelente atividade para o treinamento de futuros executivos de cúpula das organizações. O fato do gerente Ter a responsabilidade pelo desenvolvimento de planos que encerram aspectos que envolvem as diversas áreas da gestão empresarial – produção, marketing, custos, finanças, logística, jurídico/relacionamento legal e recursos humanos- tanto na sua dimensão estratégica como tática, esta condição o capacita a assumir cargos em posições mais altas na empresa em condições bastante favoráveis em termos de experiência prática e domínio teórico.”

A qualidade dos projetos e a produtividade desejada são conseqüências da gestão integrada colocada em prática. A qualidade é enfocada por Joseph M. Juran (referência) como sendo algo que os egípcios já faziam há 5 mil anos, ao construir pirâmides, ressaltando que fabricar produtos de acordo com especificações, e então inspecioná-las para eliminar defeitos, protegendo o comprador. Juran desenvolveu suas teorias sobre o que a qualidade deveria abranger: “O planejamento da qualidade, consiste, em linhas gerais, no desenvolvimento de produtos e processos para atender às necessidades dos clientes. O planejamento da qualidade inclui identificar os clientes e suas necessidades; desenvolver um produto que atenda a essas necessidades, e desenvolver um processo capaz de produzir aquele produto” (p.?).

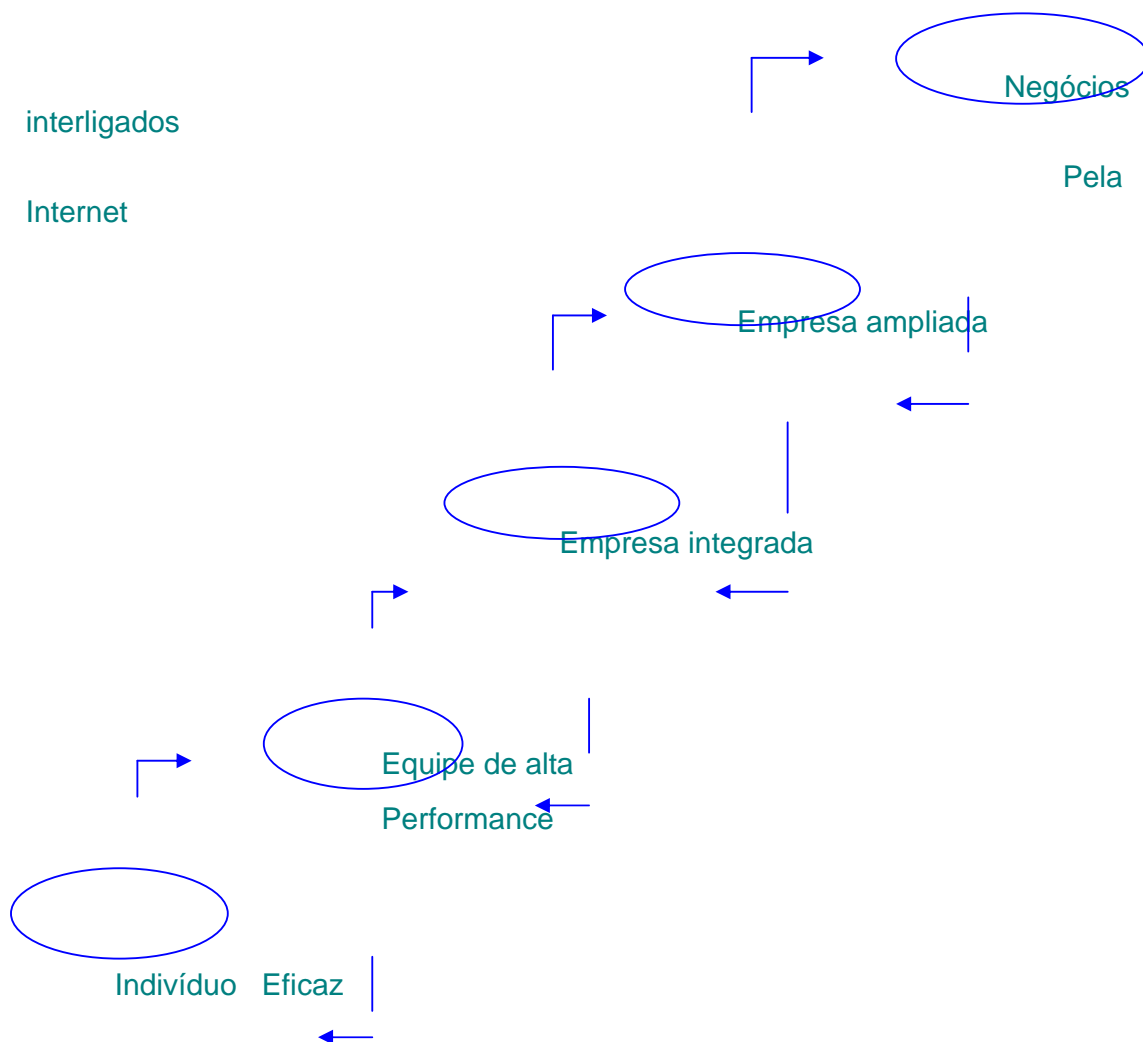
Neste aspecto a área de eventos atua como facilitadora do processo de integração entre os veículos de comunicação, agências de publicidade e clientes, buscando a eficácia em cada ação desenvolvida de forma a harmonizar as parcerias e maximizar os esforços e investimentos.

3.5 INFORMAÇÃO, SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E A DECISÃO

Sistemas de informações (SI), conforme Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997)(GRÁFICO), é um sistema administrativo que pode otimizar as comunicações e o processo decisório nas empresas, dois problemas sérios para a eficiência, eficácia e efetividade das empresas, já que o aumento das informações disponíveis e o ambiente complexo das organizações exigem decisões rápidas e precisas.

A informação está relacionada à redução de incertezas que existem de ambiente do sistema. O que caracteriza informação é o conhecimento que ela propicia ao tomador de decisões. Informação é o dado trabalhado que habilita a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente de recursos disponíveis.

Invariavelmente deparamos com o fator da informação, tão importante e necessária quanto as próprias pessoas, principalmente quando o foco da organização está nos serviços. O volume de informação presente nas organizações atuais é cada vez maior e cada vez mais circulante, em grande parte devido à facilidade de acesso/disponibilização que a internet/WEB representa, conforme destacado nos 3º, 4º e 5º Níveis de transformação das organizações (Tapscott, 1997) – desde a empresa integrada até o uso da internet para o tráfego de informações entre as unidades empresas.



O problema está em discernir o que realmente é importante para cada unidade/célula no cumprimento de suas funções e organizar de forma clara e objetiva estas informações, para que estejam acessíveis e atualizadas sempre que necessário.

Com o foco nesta importância do acesso à informação para o desenvolvimento das organizações, este trabalho busca refletir sobre um modelo informacional para um setor de (projetos / eventos de uma empresa de comunicação).

É o que Tapscott (1993) chama de **“superodovia da informação”**, que elimina todos os limites e barreiras internas e externas do fluxo, da quantidade e da qualidade das informações e envolve todos os segmentos do processo. Tapscott (1997) adota cinco níveis de eficácia do sistema de informação para uma empresa:

- indivíduo eficiente – neste nível os funcionários dispõem de todos os dispositivos dos avanços tecnológicos para desempenharem suas tarefas com eficácia e eficiência.
- equipes de alto desempenho – aqui as equipes da empresa desempenham tarefas (esporádicas ou não) dispondo de um sistema de informações.
- empresa integrada – temos a implantação de uma estrutura comum aos vários setores que funcionam de forma integrada.
- empresa ampliada – neste nível temos a interligação da organização com seus principais fornecedores, clientes e parceiros viabilizando um maior sucesso competitivo.
- empresa interligada em rede – aqui é proposto que a empresa se ligue ao mundo, possibilitando um sistema de informações de qualquer ordem e com qualquer parceiro.

Transpondo estes **níveis de informação** para o contexto de uma empresa de veículos de comunicação, temos na figura do indivíduo eficiente, o “nosso” consultor de negócios. Este profissional disponibiliza de inúmeros recursos para atuar no mercado publicitário, já que a cultura desse segmento está muito adaptada às inovações, à melhoria contínua e à implementação de técnicas modernas possibilitando a agilização no processo de decisão entre as partes envolvidas na criação, concepção e viabilização de projetos sob medida.

O fator da informação é tão necessário e importante quanto as pessoas, ainda mais quando o foco da organização está no serviço. Verifica-se, principalmente, nas empresas de comunicação, um mundo comandado pela multimídia e todas as origens de recursos disponibilizados ao profissional que atua no mercado publicitário. Isto proporciona maior sinergia, já que a cultura deste segmento está muito adaptada às inovações, recursos modernos e sofisticados. O processo de sistema de informação agiliza as decisões entre as partes envolvidas nos projetos integrados e requer total competência dos profissionais para esta gestão.

“Uma empresa significa comunicação, uso comum de informações e tomada instantânea de decisões. Se você possui sobre sua mesa um dispositivo que lhe permite comunicar e compartilhar dados com seus colegas ao redor do mundo, você terá uma vantagem estratégica”, afirma Andy Grove (fonte), co-fundador da Intel.

Não é uma tarefa fácil decifrar quais os melhores caminhos a serem seguidos, mas alguns preceitos básicos devem ser analisados e apreendidos com atenção. Afinal, vivemos um fértil período de mudanças; as crises provocadas pelas transformações geram problemas ou oportunidades para os negócios. Hoje é categórico afirmar que o profissional do terceiro milênio deve ser capaz de quebrar normas e exercitar seu lado mais rebelde. Na nova era, o que vale é justamente a inteligência emocional (o QE idealizado pelo psicólogo norte-americano Daniel Goleman), traduzida em atributos como intuição, confiança, automotivação, empatia, capacidade de aprender sozinho e relacionamento interpessoal, serão o capital intelectual das empresas.

A importância da capacidade de se adaptar às constantes mudanças do cenário e de adquirir e gerenciar conhecimento do mais alto nível é fundamental para garantir capital intelectual para as empresas. O desenvolvimento dessas habilidades torna-se primordial

para o profissional de qualquer setor, com aptidão para viver sob a intensa competição global e seguras para analisar rapidamente a situação e executar as m

A empresa em análise deve oferecer recursos ao trabalho em equipes de alto desempenho, se encaixando muito bem em projetos integrados multimídia. Nesta relação de equipes multimídia prevalece o alto grau de confiabilidade, transparência e interatividade na condução e aprovação das etapas de cada pré-projeto. A busca é constante, de melhorias contínuas no desenrolar dos processos que culminam com o nascimento de um produto, que atenda as necessidades e desejos da empresa e, principalmente, dos parceiros viabilizadores do negócio. Sendo preciso estar voltado para o desempenho de excelência e o atendimento focado nos processos de criação e desenvolvimento de produtos diferenciados e sugeridos pelo mercado.

No nível de empresa integrada aconteceram ao longo desses anos, grandes transformações, desde os processos de qualidade até as mudanças de postura, através de líderes e liderados. Ainda verificamos que as mudanças, alterações e modismos foram crescendo em volume e prejudicaram o seu desenvolvimento e implementação. Apesar dos fatores tecnológicos contribuírem ainda falta a consolidação dos processos e sistemas de integração como um todo em uma empresa de veículos de comunicação. Apesar de interligados, unidades, pessoas e setores, continuam encontrando dificuldades, na hora da implantação ou implementação.

Para o negócio de projetos integrados é fundamental o nível referente a empresa ampliada, com sua interligação com clientes, fornecedores e demais veículos de comunicação. Quando conseguimos antever as necessidades do mercado publicitário, teremos um maior controle de nosso estoque e disponibilizar o quanto antes produtos adequados. Neste nível podemos mudar inclusive a relação entre veículo e cliente, que deixam simplesmente de ser de compra/venda para se tornarem parceiros que viabilizam uma maior chance de sucesso competitivo. (chance/ oportunidade) O último nível proposto refere-se à empresa em rede e a empresa, principalmente pelo segmento onde atua, é uma empresa muito presente nessa superodovia da informação.