

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PARA EXECUTIVOS

PROJETOS INTEGRADOS DE COMUNICAÇÃO

ANÁLISE DE CASO

PROPOSTA DE TRABALHO FINAL

ORIENTADOR: Henrique Freitas

ALUNO: José Luiz Pinto

Janeiro de 2.000

SUMÁRIO

1	JUSTIFICATIVA.....	3
2	OBJETIVOS.....	6
3	REVISÃO DA LITERATURA.....	7
3.1	Integração.....	7
3.2	Gestão.....	11
3.3	Sinergia Tecnológica.....	14
4	MÉTODO DE PESQUISA.....	17
5	CONTEXTO DE APLICAÇÃO.....	20
6	CONTRIBUIÇÕES POTENCIAIS.....	23
7	CRONOGRAMA.....	25
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

1 JUSTIFICATIVA

Tema

Projetos integrados de comunicação.

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.

O conceito de integração passa a estar presente em todos os campos da atividade empresarial moderna. No campo da comunicação as agências, veículos e as empresas/clientes terão dificuldades cada vez maiores de sobrevivência no mercado e a conjugação de esforços com outras organizações será vital.

A integração no processo de gestão segue nesta direção. Estimula o encurtar de caminhos, preconiza a validação de experiências próprias e alheias, crê no somatório de forças entre pares e do isolamento. As empresas necessitarão abandonar a tradicional independência pela interdependência, trabalhar em cooperação, buscar projetos de interesse comum, substituir os medos, receios, e a falta de ousadia pela sinergia das trocas, pela economia de tempo e pela eficácia do conjunto baseado na transparência e inovação.

Esta integração 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 social.

O caso “Planeta Atlântida” servirá para análise, discussão, promoção de eventuais correções e proposição como modelo de integração a ser implementado buscando elevar a performance das empresas, agências e veículos de comunicação.

Assim, a relevância do presente projeto se justifica.

Quanto a oportunidade, cabe ressaltar que uma das atividades de maior complexidade e de maior dificuldade para se administrar uma empresa é a comunicação, pela enorme e intrincada rede na qual se desenvolve. É difícil afirmar que alguma empresa administra a comunicação de forma global, no que diz respeito aos diferentes segmentos de público com os quais se relaciona e os diferentes pontos de contato com eles.

A viabilidade do projeto fica assegurada na medida em que o autor está diretamente envolvido em sua atividade profissional no campo objeto do estudo. Além disso, o tempo disponibilizado para a realização da pesquisa como etapa conclusiva do curso de mestrado, se adequa perfeitamente no projeto de vida do autor.

No estudo que estamos realizando com o objetivo de propor um modelo básico para integrar projetos e eventos, junto ao mercado de comunicação, elegemos três pilares básicos que vão sustentar o modelo para que ele possa passar da teoria e proposição para a prática e implementação. Esses pilares são integração, gestão e sinergia tecnológica.

A organização do trabalho está assim ordenada:

no 1º capítulo é apresentado o tema proposto e as justificativas do estudo;

o 2º capítulo apresenta os objetivos do trabalho;

o 3º capítulo explora a revisão de literatura, que até este momento, apresenta a estrutura de um apoio teórico operacional contemplando aspectos de Integração, da Gestão e Sinergia Tecnológica, que serão os pilares para a obtenção de subsídios para coleta e análise de dados;

no 4º capítulo é tratado o método a ser utilizado na pesquisa;

no 5º capítulo é apresentado o contexto onde está inserido nosso estudo;

o 6º capítulo mostra as contribuições potenciais do projeto;

no 7º capítulo é formalizado um cronograma das atividades seqüenciais para a dissertação conclusiva e,

na última parte as referências bibliográficas utilizadas no projeto.

2 OBJETIVOS

Objetivo geral

Desenvolver um modelo específico de comunicação oriundo da integração de diversos canais (meios de comunicação), para implementação do melhor formato de projetos integrados para empresas de comunicação, que visem atingir diversos públicos.

Objetivos específicos

- Verificar a importância da integração entre os diversos canais de comunicação.
- Analisar o comportamento de um projeto/evento, em uma empresa de comunicação, sugerindo eventuais correções.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura divide-se em três partes:

1. uma abordagem sobre *integração*, sendo este o principal pilar e que dará o foco para todo o estudo;
2. o pilar da *gestão* com o intuito de apresentar as necessidades e atividades no campo administrativo e,
3. o tema *sinergia tecnológica* e sua importância para a consolidação do projeto.

Cabe, novamente salientar que neste momento a revisão de literatura apresenta um apoio teórico operacional que irá se consolidar no decorrer do estudo.

3.1 Integração

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. Deve-se até mesmo usar a sinergia entre a mensagem publicitária e o conteúdo editorial do veículo onde ela aparece.

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. Logo, um entendimento da audiência é um pré-requisito para a comunicação efetiva. Sem comunicação seriam feitas poucas trocas. Quando um produto se encontra em disponibilidade, é preciso estabelecer comunicação com o seu mercado. Assim Schewe/Smith (1982) definem que comunicação provê informação. Necessitamos dizer ao mercado que existe um produto, e procurar mostrar como este combina com suas necessidades e desejos. 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 induzir ou criar uma disposição psicológica favorável para ser feita uma troca.

Mas o caso que vem se destacando como modelo a ser seguido, por contemplar inúmeros canais de comunicação, visando atingir os mais variados públicos é o projeto “Planeta Atlântida”, que será objeto deste estudo, razão pela qual será caracterizado e analisado em profundidade em capítulo separado na dissertação propriamente dita.

O fator mais relevante para o sucesso do evento “Planeta Atlântida”, foi a precisão do foco a ser atingido, definido seu nicho de mercado através do desenvolvimento de um produto completamente adequado a seu público. Devido a sua dimensão, o “Planeta Atlântida”, imprimiu igualmente um caráter de que, apesar dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina estarem fora do eixo Rio-São Paulo, é possível estabelecer padrões de qualidade e interesse aos espectadores. O evento mudou a imagem dos estados, no sentido de inserí-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 qualidade de vida nos dois estados envolvidos.

O mercado “teen” é o principal nicho de comunicação para o “Planeta Atlântida”. Embora os “teens” não sejam uma categoria de indústria, buscar indústrias e, particularmente, marcas que sejam preferidas pelos “teens” significa que você está buscando segmentos saudáveis e crescentes da economia.

Rock virou um grande negócio, que movimenta centenas de milhões de dólares. Para colaborar com esta premissa, vale citar os trinta e três anos de estrada dos Rolling Stones, sobretudo o formato com que se utilizam do marketing para continuarem despontando no cenário mundial.

O “Planeta Atlântida” é tratado com a mesma acuidade. Já se instituiu estratégias que se adaptam às ocasiões, onde o cliente têm a noção exata do que é o evento. Mais do que levar ao mercado publicitário e de anunciantes projeto detalhadamente desenhado com defesa, mídia e aproveitamento de arena, fitas de vídeo com os shows, platéia, esportes radicais, enfim, toda a estrutura, o entusiasmo do vendedor torna-se o diferencial, já que ele “comprou a idéia”. Todos conhecem o “Planeta”, uma vez que a empresa disseminou a sua importância por todas as áreas, para cada um de seus funcionários, exercendo magistralmente o marketing de sincronização.

Drucker (1996) afirma serem marketing e inovação as funções básicas de uma empresa, porque somente elas produzem efetivamente resultados. Partindo do princípio de que a finalidade básica de uma empresa é criar e manter clientes, estas seriam suas principais funções, restando administrar os custos inerentes para alcançar este 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 mercado – permite seu aperfeiçoamento e sobrevivência a longo prazo. O alinhamento das

ações de marketing com uma estratégia de organização nem sempre são automáticas, pois nem todas as empresas realmente possuem uma estratégia e entre as que possuem, algumas adotam como referência os conceitos do marketing tradicional, sem estabelecer a necessária aproximação entre a estratégia e o marketing.

Kotler (1992) salienta que a orientação para o cliente requer que a empresa defina bem as necessidades do cliente, a partir do próprio cliente e a partir de si mesma, pois todo produto envolve dificuldades e a administração não vai saber isto sem falar com os clientes e pesquisá-los. O objetivo, enfim, é fazer a venda satisfazendo as necessidades do cliente. É muito importante satisfazer o cliente porque as vendas da empresa vem de dois grupos: clientes novos e antigos. Custa sempre menos atrair novos clientes do que manter os atuais. Assim, manter o cliente é mais crítico do que atraí-lo. E um cliente satisfeito compra de novo, fala favoravelmente sobre a empresa, presta menos atenção às marcas e à propaganda do concorrente e compra outros produtos que a empresa ofertar. A satisfação do cliente é o melhor indicador de futuros lucros para uma empresa. Todos os empregados de uma empresa devem ser treinados e motivados a trabalhar em função do cliente. Daí se constata a importância da integração de todas as áreas de uma empresa em prol do envolvimento com o cliente. Somente quando se percebe que todos os departamentos estão “trabalhando para o cliente” e que o marketing não é apenas o nome de um departamento, mas uma filosofia da empresa, ela tornar-se-á uma moderna empresa de marketing.

Assim, as funções do negócio devem se mesclar harmoniosamente para alcançar a totalidade dos objetivos da empresa. Numa organização típica, cada departamento tem um efeito sobre a satisfação do cliente, através de suas atividades e decisões. Kotler (1992) afirma que sob o conceito de marketing, todos os departamentos 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 empresa só terão êxito na utilização de estratégias corporativas quando o papel da corporação e seus objetivos estejam claramente definidos.

Porter (1989) destaca que para se desenvolver uma estratégias corporativa com sucesso, é preciso conhecer as três premissas básicas e inquestionáveis:

1. A concorrência acontece no nível das empresas, e não das corporações. Por esta razão, a estratégia corporativa deve estar diretamente ligada às empresas.
2. Fazer parte de um grupo de empresas implica custos inevitáveis para as unidades de negócio.
3. A gerência da unidade de negócio deve submeter sua estratégia à aprovação de pessoas que não sabem muito sobre a empresa.

O conceito de atividades compartilhadas de Porter (1989) baseia-se na partilha das atividades da cadeia de valor entre várias unidades de negócio. É necessário muito cuidado ao partilhar atividades, certificando-se de que nisso resida uma vantagem competitiva.

3.2 Gestão

É mais fácil entender uma coisa complexa como a gestão quando ela é descrita como uma série de partes separadas, ou funções, que formam um processo inteiro. Descrições deste tipo, conhecidas como modelos, têm sido usadas por alunos e profissionais de administração há décadas. Um modelo é uma simplificação da realidade,

usada para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos. Usamos, na realidade um modelo – sem identificá-lo como tal – quando dissemos, que as principais atividades da administração são o planejamento, a organização, a liderança e o controle. Este modelo de administração foi elaborado no fim do século XIX e, ainda é usado hoje.

Os livros de Administração falam da necessidade de inovar. A inovação deve ser enfocada no mercado. Devemos nos basear no princípio de que as pessoas e empresas não compram coisas, mas maneiras de solucionar seus problemas. Inovar representa a capacidade da empresa de apresentar uma nova e melhor resposta a seus compradores potenciais, isto é apresentar respostas novas a novos e velhos problemas de mercado.

Segundo McKenna (1993), quando se trata de organizar a empresa para a tarefa de inovar, não existem soluções únicas e definitivas, mas sim variedades de táticas. O bom senso no sentido de buscar soluções próprias a partir do pessoal disponível, ou passível de ser contratado, e dos dispositivos conhecidos da organização.

Muitos dos profissionais de vendas de campo são franqueados, e não funcionários da empresa. A empresa os equipa com as mais modernas ferramentas de automação de vendas, inclusive recursos para desenvolver apresentações multimídia individualizadas, assim como produtos, serviços ou contratos customizados. Grande parte dos compradores tem demonstrado claramente preferir se encontrar com vendedores nas telas do computador do que pessoalmente em seu escritório. Um número cada vez maior de vendas vem ocorrendo por meio eletrônico: comprador e vendedor reúnem-se na tela do computador em tempo real.

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.

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 de 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.

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. 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.

No presente momento histórico caminhamos para a consolidação do que é um artesão mais sofisticado, porque além das habilidades cognitivas e motoras, ele deve trabalhar em situação comunitária. Este agente é um profissional com atuação não 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 atento aos instrumentos de trabalho que o grupo cria para realizar a transformação desejada pelo mercado. Esses recursos devem ser, posteriormente, coordenados e continuamente ajustados para a produção dos objetivos do grupo.

3.3 Sinergia Tecnológica

Sistemas de Informações, conforme Freitas (1997), 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.

Os avanços tecnológicos atuais estão obrigando empresas, produtos e serviços a mudanças e adaptações em velocidade sem precedentes. Estratégias comerciais que parecem prometedoras um dia, revelam-se obsoletas no dia seguinte. Computadores, tecnologia laser e robôs estão permitindo às empresas passarem quase instantaneamente da fase de concepção de produto à fabricação e distribuição, trazendo uma flexibilidade

absolutamente nova na forma das empresas competirem. O grande problema é a definição das informações que devem ser geradas e, principalmente, a forma de integrá-las.

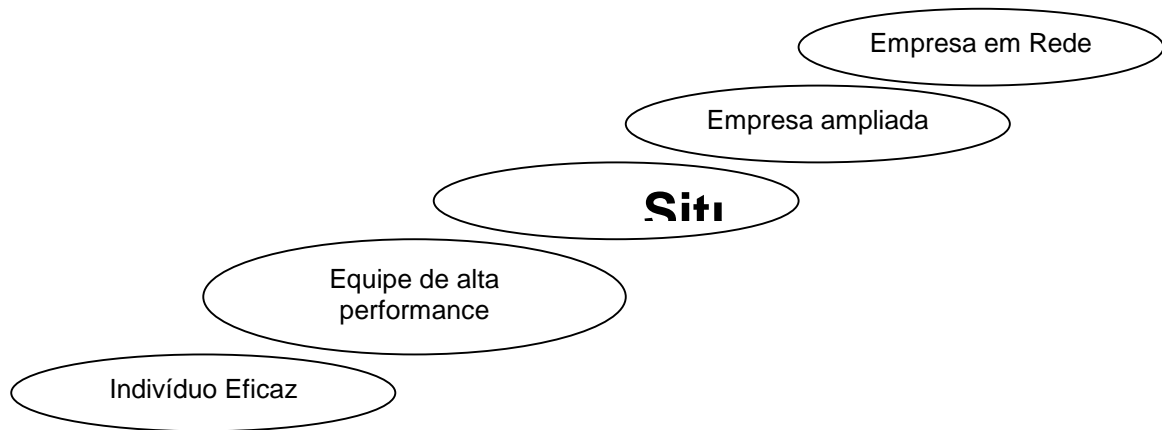
Cada vez mais, as informações, a sua estruturação e o processo decisório se efetivam com um sistema administrativo de elevada importância para as empresas. O sistema de informações gerenciais é projetado para oferecer ao executivo informações seguras para tomada de decisões sólidas que resultem na concretização dos objetivos previamente estabelecidos. Pode representar o insumo e o resultado do tratamento de cada uma das atividades da empresa de forma interativa para com o processo decisório.

A realidade das empresas é extremamente dinâmica, alterando-se a cada instante por intermédio de modificações ocorridas nos níveis de abrangência e influência e nos elementos condicionantes e componentes da estrutura organizacional. Oliveira (1992) comenta o conceito de adaptação, que é definido por Russel Ackoff como a resposta a uma mudança (estímulo) que reduz de fato ou potencialmente a eficiência do comportamento de um sistema.

Outro aspecto importante é o da informação, que está relacionado 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 permite ao executivo tomar decisão.

O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis. A teoria da comunicação considera os problemas e as adequações do seu uso eficiente, eficaz e efetivo pelos executivos da empresa.

Tapscott (1997) sugere cinco níveis de transformação nas organizações para a reflexão dos tomadores de decisão:



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 as inovações e recursos modernos e sofisticados. Estas novas tecnologias agilizam os processos de decisões entre as partes envolvidas na criação, concepção e viabilização de projetos sob medida.

4 MÉTODO DE PESQUISA

O estudo tem caráter exploratório, visto que dá início à busca de um maior entendimento sobre determinado assunto, qual seja, a integração dos meios de comunicação, Selltiz (1971) vê o estudo exploratório como o passo inicial num contínuum da pesquisa, atribuindo a esta fase significativamente maior relevância.

Richardson (1985) afirma que quando se trata de investigar fatos do passado ou estudos referentes a grupos sobre os quais se necessita um espectro amplo de informações é imperiosa a coleta de dados qualitativos. No estudo, a necessidade de informações que aprofundem o conhecimento e as tendências de comunicação tornam-se extremamente relevantes. Logo, quanto à abordagem, a pesquisa configura-se qualitativa por revelar-se a forma adequada para entender a natureza de fenômenos sociais.

O método utilizado será o estudo de caso, através do qual busca-se promover uma criteriosa análise de um projeto integrado de diversos meios de comunicação, chamado “Planeta Atlântida”.

Quanto ao propósito do projeto, este se caracteriza como avaliação formativa (Roesch, 1996) que tem por fim melhorar ou aperfeiçoar sistemas ou processos. Esta normalmente implica um diagnóstico do sistema atual e sugestões para sua reformulação, por isto requer uma certa familiaridade com o sistema e idealmente a possibilidade de implementar as mudanças sugeridas e observar seus efeitos. Serão utilizadas entrevistas semi-estruturadas como dados complementares ao diagnóstico da situação atual (Planeta Atlântida) e que buscarão consolidar a avaliação formativa.

As fontes entrevistadas serão publicitários de agências e veículos de comunicação, empresários/clientes de médio e grande porte e produtores de eventos, precedidas por um contato pessoal onde ficarão claros os objetivos do estudo e a importância da contribuição de cada entrevistado.

A forma de coleta será feita via internet, estabelecendo-se prazo para retorno. Esta fase fica facilitada pelo trânsito que o autor desta pesquisa possui junto as fontes envolvidas.

A plena realização de um trabalho de campo requer várias articulações que devem ser estabelecidas. É preciso que tenha-se uma base teórica para poder olhar os dados dentro de um quadro de referência que permita ir além do que simplesmente está sendo mostrado.

A realização das entrevistas serão precedidas por uma coleta de dados secundários em publicações locais. Este procedimento visa proporcionar um conhecimento, ainda que preliminar, a respeito da integração dos meios de comunicação, o que também garantirá uma maior abrangência na exploração do conteúdo das entrevistas.

A análise do conteúdo limitar-se-á à fase de operacionalização e sistematização das idéias procurando extrair e interpretar os momentos mais importantes e significativos para atender os objetos desta pesquisa.

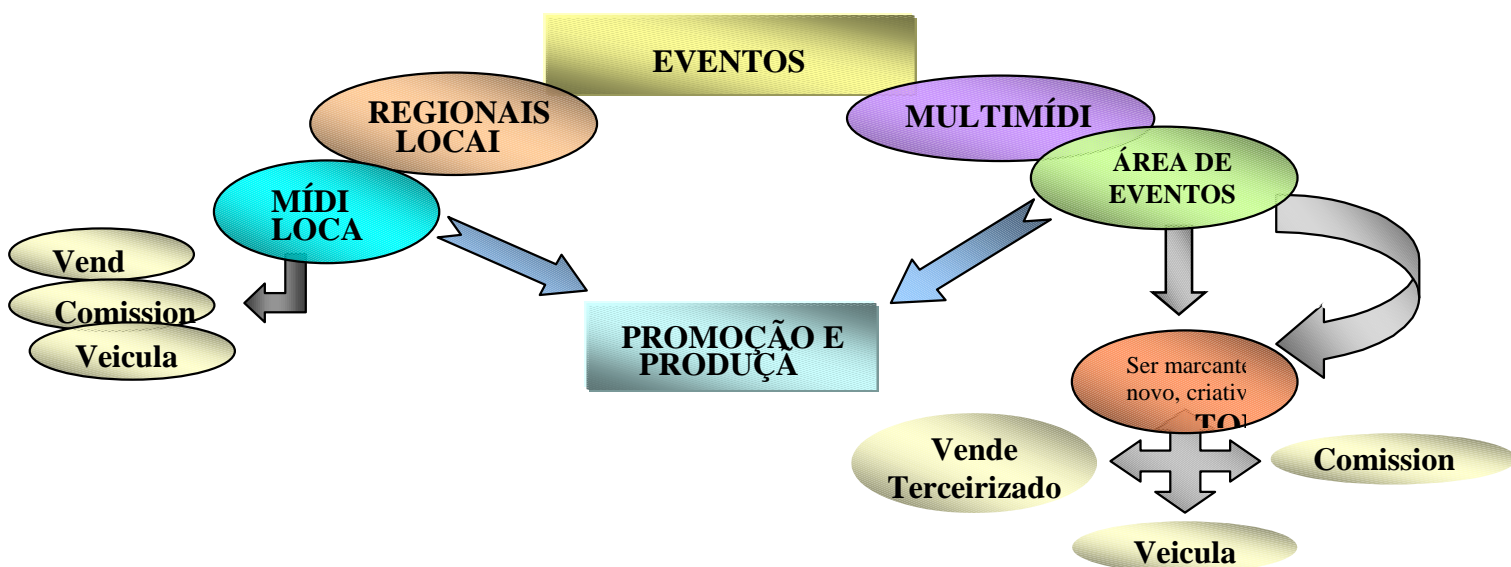
A análise vai buscar na pesquisa recursos para a concepção dos projetos integrados, tomando como foco principal uma reflexão sobre a atual postura das empresas de comunicação, a visão dos produtos e mercado orientado, suas limitações, a questão do reaprendizado na relação com o mercado globalizado e segmentos emergentes, a

explosão de sinergia intermediais e questões de relação com o mercado externo e interno, na performance da empresa, buscando uma maior otimização nos resultados do processo de comunicação integrada.

A partir da interpretação e posterior análise será possível estabelecer os aspectos críticos que darão forma ao produto final que esta pesquisa se propõe.

Os resultados, portanto, serão traduzidos na configuração de um modelo analisado e otimizado que poderá servir as mais diversas necessidades empresariais no segmento da comunicação.

Situação Atual



5 CONTEXTO DE APLICAÇÃO

A RBS Eventos, a partir de janeiro de 1998, deixou de ser uma área da RBS TV para prestar serviços na produção e negociação de eventos para todos os veículos do grupo. Portanto passou a operar no conceito multimídia, ou seja, responsabilizando-se pela produção de eventos que integrem as mídias eletrônica e impressa.

Assim, a RBS Eventos administra, coordena e viabiliza operacionalmente os projetos integrados da empresa. Tem como objetivo descobrir, criar, desenvolver e viabilizar projetos com identificação em segmentos diversos da sociedade, melhorando o aproveitamento técnico dos investimentos publicitários com a otimização do mix de veículos da RBS.

Os projetos multimídia devem contemplar duas situações:

- o evento enquanto ferramenta promocional para um mercado com ampla necessidade e,
- o evento como ferramenta dos veículos da empresa, no sentido de oportunizar incremento de receita.

Os projetos integrados têm uma grande importância na integração e sinergia dos veículos da RBS. Esta ferramenta deve ser utilizada para maior competitividade, atendendo as necessidades, desejos e tendências do mercado.

A RBS consciente de que o caminho da integração aliado a sinergia e, sustentado pela tecnologia é importante, implementou o sistema JDEdwards. Este sistema centraliza as operações administrativas, financeiras e recursos humanos em termo de um cadastro

único, interagindo com as diversas unidades do grupo. Assim, proporciona maior agilidade, imediatismo, controle e precisão em cada decisão. Este sistema deu início ao processo de consolidação da integração nas diferentes unidades da empresa influenciando outras áreas a perseguirem o mesmo caminho.

O principal problema dos projetos e eventos da RBS, deve-se a falta de integração dos mesmos. Estes projetos e eventos são desenvolvidos pelas unidades e em algumas situações eles acabam competindo entre si. São desenvolvidos com o mesmo foco e geram superposição, apontando para uma falta de sinergia e identidade com formatos e adequação.

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 espaços nos meios, estruturação das unidades e a questão da mídia do evento e mídia do apoio.

Verifica-se na RBS uma forte disposição para integrar os processos, mas é necessário quebrar velhos paradigmas, pois na prática ainda constata-se objetivos independentes e desvinculados nas diversas unidades.

O Planeta Atlântida é o melhor exemplo de integração entre os veículos da RBS. 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.

Assim, a estrutura da RBS Eventos considera que a plataforma operacional de projetos/eventos integrados pode assegurar a rentabilidade dos diversos negócios, transformando-se no alvo prioritário para o aumento da competitividade.

6 CONTRIBUIÇÕES POTENCIAIS

Considerando que os indivíduos, na qualidade de consumidores, aumentam seu nível de exigência procurando preencher expectativas ainda latentes, mas que conduzem a uma melhoria na sua qualidade de vida, a indústria do entretenimento se configura uma fonte inesgotável para atender estes estímulos.

Os gastos das famílias brasileiras com entretenimento tem crescido substancialmente. Assim, um projeto que se propõe a oferecer como resultado a integração dos vários canais de comunicação para atender variados públicos se traduz numa contribuição potencial para a sociedade. A presente pesquisa, permeia de igual forma, contribuições para o contexto e para as áreas envolvidas.

Nos últimos tempos a infra-estrutura da RBS Eventos, considera a plataforma operacional projetos/eventos para assegurar o sucesso, entendido particularmente como a rentabilidade dos negócios, transformando-se no alvo prioritário das medidas de aumento da sua competitividade. Na medida que projetos e serviços não se criam em profusão, como acontece no mercado geral, qualquer proposta que vise melhorar a eficiência da célula, mesmo remotamente, cai como uma luva nas zelosas mãos dos administradores.

Passado o booming das reengenharia, downsizing, reestruturação de toda a ordem, terceirizações, quarteirizações, chega-se aos sistemas integrados atuais, objeto de maiores investimentos de que se tem notícia no campo da gestão. Obviamente os resultados não têm sido ruins, porque constituem práticas saudáveis, na maioria dos casos, uma vez que buscam a racionalidade de processos, objetivos, sempre bem vindos para aqueles que sabem a importância do uso dos recursos produtivos.

Assim, imagina-se que os projetos integrados serão os conteúdos apresentados para os clientes, e que todo o suporte a ser providenciado, desde a produção, entrega e atendimento, seja a infra-estrutura da empresa. Portanto, ficaria compreendido o que se deve fazer para atender aos clientes escolhidos com projeto taylor made.

Integrar projetos que englobem diferentes canais atingindo públicos variados é a última palavra para aqueles que buscam contratos justos e, portanto, rentáveis.

Quanto às contribuições para o próprio mestrando, estas descortinam inúmeras oportunidades pessoais e profissionais, na medida em que o autor desenvolve sua carreira profissional em empresa de comunicação. O autor acredita que esta forma de trabalho está gerando uma nova modalidade de carreira, a carreira sem fronteiras. Nela o progresso profissional não implica em ascensão na escala hierárquica, mas numa mobilidade de uma missão para outra mais complexa e melhor recompensada. O agente econômico reflexivo é um profissional emergente, cujo trabalho demanda contínuo crescimento; parar significa voltar para trás. Agindo assim, este profissional cria o processo da continuidade na empresa e a empregabilidade, a partir da conquista, manutenção e desenvolvimento de projetos integrados apoiados em parceiros fidelizados.

7 CRONOGRAMA

Atividades	Tempo
1. Aprofundamento da revisão de literatura	Janeiro/Fevereiro/Março/2000
2. Revisão do método de pesquisa	Março/Abril/2000
3. Elaboração do instrumento de pesquisa (roteiro da entrevista)	Abril/2000
4. Coleta de dados secundários	Maió/Junho/2000
5. Contatos preliminares com entrevistados	Maió/Junho/2000
6. Coleta de dados primários via internet	Maió/Junho/2000
7. Tratamento e análise dos dados	Junho/Julho/Agosto/2000
8. Revisão, redação final e defesa	Setembro/2000

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, P. : *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1996.

FREITAS,H., BECKER, J. et al. *Informação e Decisão*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GHOSHAL, S. *A Empresa individualizada*. HSM Management, nº14,ano 3, maio-junho, 1999

KOTLER, P.: *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.

McKENNA, R.: *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OLIVEIRA, D. : *Sistemas de Informações Gerenciais no Processo Decisório das Empresas*. Mercado Global: 4º trim.92 nº88.

PORTER, M: *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POZZI, L. : *A Grande Jogada, Marketing Esportivo e Entretenimento*. São Paulo: Globo, 1995.

RICHARDSON, R. et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.

ROESCH, S.: *Projetos de Estágio do Curso de Administração*. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHEWE, C. e SMITH, R.: *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. São Paulo: McGraw Hill, 1982.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: Herder, 1971.

TAPSCOTT, D.: *Economia Digital*. Makron Books, 1997.

ANEXO

Pré Projeto Análise de Sondagem de Mercado

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 dar briefings consistentes à RBS para criação de projetos? As agências se opõem a isto? Os projetos já existentes têm adaptabilidade às necessidades atuais dos clientes?
3. **Flexibilidade.** Afora a reformulação de projetos para adequação ao cliente, a negociação de valores e prazos é adequada? O dimensionamento de custos de projetos é alto, médio ou baixo? Por quê? Que itens impactam mais sobre esta visão de custos? Produção de eventos, produção de comerciais, custos de mídia? Os patamares de reaplicação praticados para projetos especiais são válidos?
4. **Envolvimento.** A participação da RBS TV em nível editorial agrega valor? E o seu envolvimento operacional, é qualificado? E a performance comercial? É adequada? Onde estão os gargalos nestes processos?
5. **Criatividade.** A formatação dos projetos atuais tem criatividade ou apresentam desgastes? Que aspectos são criativos e que aspectos podem ser repensados?
6. **Segmentação.** Que nichos de mercado poderiam ser melhor explorados ou atendidos por projetos específicos?
7. **Integração.** Projetos que visualizam 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 é um diferencial realmente percebido ou apenas uma característica natural do projeto?
9. **Abordagem.** A forma de comunicar, de apresentar, de divulgar os projetos está correta? É suficiente? A abordagem comercial é eficiente ou devemos pensar nas novas maneiras de fazer negócios? Que novas maneiras são estas?
10. **Evolução.** O que você mudaria nos projetos especiais?

