

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Luciano Cardoso de Souza

PROMOTEEN: DOMINAR TODO O PROCESSO OU TERCEIRIZAR EXECUÇÃO?

Porto Alegre  
2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Luciano Cardoso de Souza

PROMOTEEN: DOMINAR TODO O PROCESSO OU TERCEIRIZAR EXECUÇÃO?

Trabalho de conclusão de curso de Especialização  
apresentado ao programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Cristiane Pizzutti

Porto Alegre  
2007

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>04</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>05</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>08</b>
<b>2. A SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
<b>3. A EVOLUÇÃO DOS FATOS.....</b>	<b>12</b>
3.1. Comunicação No Media.....	12
3.2. A Promoteen .....	13
3.3. O Grupo de Comunicação .....	14
3.4. A Diferenciação da Promoteen no mercado .....	15
3.5. A nova atuação: novas possibilidades e dificuldades .....	16
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
4.1. A Visão a respeito da atuação promocional do “no media” .....	21
4.2. O Plano estratégico promocional .....	22
4.3. A operacionalidade das ações pela Promoteen e a relação com o cliente-empresa.....	23
4.4. O comportamento do consumidor .....	25
<b>5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>32</b>

## RESUMO

O mercado publicitário vem utilizando de maneira crescente como forma de divulgação de produtos o chamado “*no media*”. É a utilização de maneiras alternativas aos meios de comunicação tradicionais para promoção de produtos e serviços.

Diante desse novo cenário é que se encontra o dilema da Promoteen, na gestão de seu gerente, Diogo Cruz, 33 anos, há 8 anos trabalhando no grupo de comunicação, sendo o último ano na Promoteen, empresa do grupo que atua com essa nova forma de solução de comunicação no meio publicitário – *no media*. Ele é o responsável pelo gerenciamento de mercado, compreendendo as áreas de planejamento, comercial, atendimento, eventos e produção de *no media*, caracterizando um novo negócio para o grupo de comunicação do qual faz parte.

Abordaremos no decorrer deste trabalho pontos recorrentes na administração e gestão de empresas em geral, quando as mesmas se vêem diante de novos cenários e o receio à mudança e ao novo se apresenta de forma desafiadora no encaminhamento das tomadas de decisões.

Serão levantados os prós e contras da empresa em assumir de forma autônoma a cadeia completa dos passos desse novo tipo de operação, visando o máximo de qualificação devido à escassa mão-de-obra qualificada existente neste segmento no mercado ou partir para terceirização de alguns passos que agreguem menos valor, visando maior rentabilidade, mas correndo o risco de sacrificar a qualidade e também abrir novas possibilidades de concorrência pela abertura da relação comercial com o cliente a terceiros durante o processo.

Analisaremos, através de informações recentes do mercado as características da mudança de rumo do investimento publicitário – aumentando o investimento em *no media*, buscando a melhor alternativa para o posicionamento da empresa diante desta mudança.

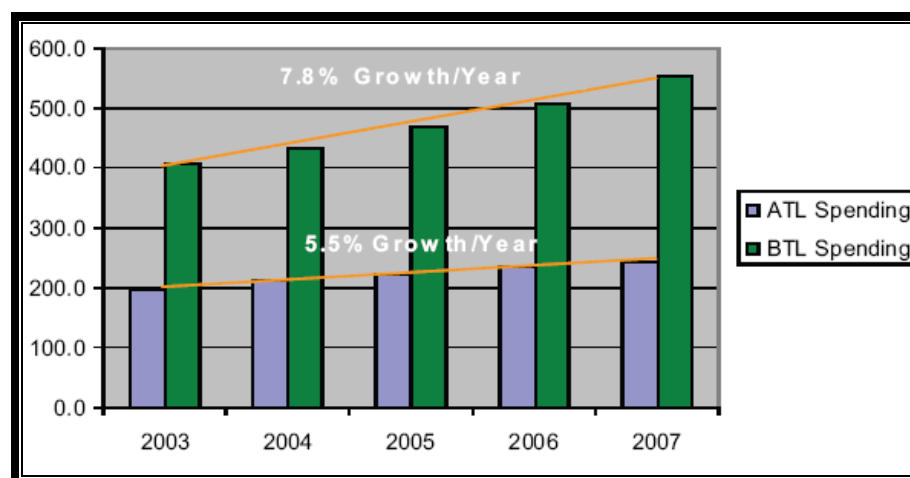
## INTRODUÇÃO

*No Media* são as formas de divulgar, conectar e disponibilizar mais vivência do produto com o cliente pretendido, através de formas não-tradicionais de mídia (as classificadas como tradicionais seriam rádio, tv, jornal e a internet, se a visualizarmos sob a ótica de veículo com conteúdo), mas para outros, esta última também é integrante do universo do *no media*, na parte de interatividade e novas possibilidades de formas de conexão e contato entre as pessoas (ex: Orkut, Blogs, Fotologs, You Tube, Second Life...).

O investimento de empresas em ações de *no media* é crescente, segundo especialistas como Philip Kotler, que já em 2000 em seu clássico *Administração de Marketing* citava a ampliação de ações de marketing direto por parte das empresas, mostrando que essa tendência é um caminho para o futuro das verbas de divulgação dos produtos dos anunciantes, onde os mesmos cada vez mais terão seus investimentos em formas diversificadas de comunicação (não apenas nas tradicionais *mídias de massa*).

Conforme o gráfico abaixo, um levantamento feito pela consultoria norte-americana Winterberry Group, utilizando-se de informações da Associação Norte-Americana de MKT Direto, comparando a evolução do investimento do bolo publicitário em mídia e *no media* nos últimos cinco anos nos EUA, principal mercado publicitário mundial e norteador dos passos do investimento em comunicação pelo mundo, mostra um crescimento médio de 5,5% na chamada mídia tradicional, enquanto o *no media*, também chamado de “Bellow the Line”, apresenta variação superior (7,8%). Esses números são de um mercado já mais maduro, mas ainda mostram variação superior do *no media* em relação ao investimento em mídia.

## Historical & Forecasted U.S. Marketing Spending, 2003- 2007



Sources for All Spending Charts: Direct Marketing Association, JupiterResearch, Universal McCann, Winterberry Group analysis

No Brasil não existem dados definitivos e unânimes nessa linha, até mesmo pela recente atuação de empresas específicas nesse segmento, mas estima-se que a diferença de crescimento seja ainda maior, pois cada vez mais as empresas estão passando a operar com dois orçamentos de comunicação ao invés do único tradicional: um de mídia tradicional e outro específico para projetos e ações de campo, com marketing mais direto, visando contato com seu consumidor final.

Nesse segmento de atuação, a Promoteen vem obtendo ótimos resultados como uma empresa especializada no segmento de *no media* e conteúdos editoriais para o público jovem com atuação no mercado gaúcho há cinco anos. Mas após ser adquirida por um grande grupo de comunicação no sul do país em 2005, passou a enfrentar novos desafios de operação de execução na entrega de seus projetos e desenvolvimento de demais atividades devido à ampliação de demanda, pouca experiência da equipe e necessidade de maior formalização e padronização da operação pela maior quantidade de ações em execução.

Por sua vez, os anunciantes, motivados pela força comercial do novo grupo de comunicação à qual a Promoteen passou a fazer parte, também passaram a enxergá-la como uma empresa para soluções de *no media* não somente focadas para o segmento jovem, conteúdo principal das ações da empresa até então, mas para segmentos em geral, ocasionando um grande crescimento nos negócios, mas trazendo conseqüências que acabaram por fazer com que a capacidade produtiva da empresa chegasse ao seu limite, além de ocasionar um desvio de foco e especialização das suas atividades e diferenciais até então.

Ela vem conquistando constantemente novos clientes e deparando-se com uma dúvida: ampliar sua equipe para qualificá-la em execução de ações, mas desviando-se em parte do seu foco principal que é o desenvolvimento de idéias e soluções, ou visar esta maior especialização na criação e comercialização de idéias (inteligência de soluções de relacionamento com o jovem), mas correndo o risco de sofrer conseqüências de uma terceirização que lhe ocasione prejuízos de imagem na entrega dos projetos?

## 1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Promoteen é uma empresa de marketing, *no media* e relacionamento com o jovem que, através de veículos próprios e demais conteúdos em outros veículos de comunicação, desenvolve o relacionamento com o público-alvo e empresas direcionadas para este target, além de atuar focada na solução de comunicação através da realização de ações de *no media* e projetos para seus clientes nos mais diversos segmentos.

Atualmente possui um quadro de 40 funcionários, sendo destes, 8 coordenações de áreas, uma gerência de mercado na pessoa de Diogo Cruz, já mencionado, e 1 sócio-diretor/fundador. Fundada em 2002, tem cinco anos de existência, sede em Porto Alegre e atua no estado do Rio Grande do Sul. Em 2005, foi adquirida por um grupo de comunicação do sul do país. Este, visando aprofundar seu conteúdo jovem e se apropriar da expertise na atuação de *no media* já desenvolvida pela Promoteen.

A empresa iniciou sua atuação em 2002 como um jornal que abordava o universo do público jovem classe AB de Porto Alegre, sendo distribuído mensalmente de forma gratuita nas principais escolas da capital. Com o aumento da popularidade do jornal e o maior conhecimento sobre o universo jovem, passaram a ser desenvolvidos projetos de *no media* como um produto comercial da empresa, visando interatividade entre o público leitor com os produtos finais dos seus clientes.

O negócio foi montado através da percepção de um nicho de mercado não trabalhado em todo seu potencial – o jovem, aliado a uma nova forma de atuação mais interativa entre o conteúdo da empresa, o público-alvo e os produtos dos clientes, agindo como uma “agência de marketing e relacionamento”.

Nos primeiros anos a empresa atuou de maneira informal e com pouco ganho de escala, fazendo-se conhecer no mercado através das primeiras ações pontuais e projetos inovadores com clientes. Foi também desenvolvendo e ampliando as ferramentas de conexão com o público-alvo com o tempo e na medida em que a realização das ações aconteciam.



Após três anos, a empresa foi adquirida por um grande grupo de comunicação, o que trouxe como consequência o aprimoramento de seus conteúdos para o jovem, bem como na construção de ações e projetos de *no media*, além de expandir sua atuação para as cidades de Caxias do Sul e Santa Maria.

Clientes nacionais e multinacionais já operam de forma exclusiva há anos com a empresa na região sul do país. O faturamento tem obtido crescimento constante ano após ano, mas a forma de atuação dentro de um grupo de comunicação gera dificuldades para a manutenção da margem final do negócio devido à formalidade de processos e regras para sua operação, até então mais informal.

A empresa tem como diferencial a reconhecida capacidade de criação de soluções inovadoras na relação com o jovem. Nessa atuação, a área de planejamento se destaca como parte importante na construção da rentabilidade da empresa, por conduzir a comercialização e criação de ações de *no media* de forma conjunta com a mídia do grupo de comunicação. Este “casamento” de ações somadas à mídia é o formato exclusivo em que a Promoteen consegue operar, sendo a única em sua região com este formato de operação, o que resulta em uma margem final superior à concorrência, visto que os demais grupos de comunicação não possuem uma unidade especificamente dedicada ao *no media*, conforme a situação em que a Promoteen atua.

Em matéria de concorrência, a Promoteen não enfrenta nenhuma empresa no mercado que atue neste formato de *no media* em conjunto com uma plataforma de mídia, o que reforça esse diferencial citado. Em contra partida, existem pelo menos uma dezena de operadoras de *no media*, concorrentes diretas na parte de criação e ativação de ações que geram pequenas margens de lucratividade, chegando até a operarem com 4% como número de patamar de margem de lucratividade por negócio, o que gera uma certa desvalorização no mercado. Por isso a diferenciação da atuação com mídia se faz tão importante na elevação da margem final da Promoteen.

Além da área de planejamento, Diogo Cruz tem em sua gestão as áreas de atendimento, comercial, eventos e *no media*. Esta última, a responsável pela execução de todas as ações da unidade e a que enfrenta o dilema de especializar-se na execução dos projetos através da qualificação da equipe, ou buscar a terceirização das etapas que sejam puramente de execução, visto a crescente necessidade de operação de produção, atuação esta que gera grande desgaste e envolvimento por parte da equipe da área e da direção como um todo, mas que não representa diferencial financeiro na construção da margem final do negócio.

## 2. A SITUAÇÃO PROBLEMA

O problema da Promoteen surgiu à medida que a demanda por soluções em no media por parte dos clientes foi aumentando. Novos clientes foram se agregando à carteira, gerando novas necessidades de estrutura para criação e desenvolvimento dos projetos, mas principalmente para execução e operação, sempre com o desafio de manutenção e evolução da qualidade de acordo com os padrões dos clientes e do mercado em geral.

Aqueles que já eram clientes de anos também passaram a exigir mais na entrega por parte da empresa, na medida em que seus contratos foram ampliados em valores e itens a serem desenvolvidos, por consequência, necessitando de uma maior base de equipe para a materialização das necessidades previstas em matéria de execução nos mesmos.

A pouca capacidade de liderança e gestão do segundo escalão, um time de oito coordenadores responsáveis por cada área da empresa (quatro áreas de produto e editorias sob gestão direta da direção e quatro sob a gestão da gerência de mercado de Diogo Cruz) passou a se refletir no dia-a-dia, com problemas acontecendo constantemente na entrega ou mesmo no atendimento em geral dos contratos dos clientes.

A empresa ainda não possui capacidade financeira suficiente para contratar em todas as frentes os melhores profissionais do mercado, e mesmo que o faça, o time da base também necessita de rápido desenvolvimento (mais rápido do que a capacidade de treinamento e o tempo necessário para aprendizado em relação ao período disponível para as entregas dos projetos já existentes negociados).

Por outro lado, a Promoteen possui uma vantagem na constituição de sua margem final no negócio que a torna diferenciada das demais empresas de *no media* do mercado: pelo fato de fazer parte de um grande grupo de comunicação e por atuar desde o início de suas atividades com conteúdos de mídia com espaços comerciais para venda (conteúdos estes que possuem uma margem muito maior de rentabilidade ao se comercializar anúncios), ela usufruiu deste “segundo” negócio e apresenta ao mercado uma solução integrada de *no media* + mídia (naqueles casos em que o cliente assim o deseje) de forma exclusiva.

Sem a existência de concorrentes que consigam realizar esta “dobradinha” da mesma maneira, a Promoteen consegue trabalhar com uma margem final total maior do que a concorrência, que normalmente opera em patamares entre 5% e 12% de margem especificamente para a execução de *no media*.

A Promoteen opera em 20% de margem somente em *no media*, além de praticamente operar com 100% de margem na parte de mídia, pois o custo fixo da parte editorial da empresa mensalmente não se altera, oriundo do conteúdo obrigatório que deve existir e ser mantido sob a defesa de ser a principal bandeira da empresa: conhecimento e relacionamento com o público jovem.

Como podemos observar, mesmo a margem do *no media* já é superior à concorrência, o que a faz ser considerada “cara” no mercado, mas que atrelada ao envolvimento de divulgação editorial dos projetos com a força da plataforma de mídia da empresa e do grupo, se torna relevante e competitiva por estes diferenciais, além da imagem de qualidade, solidez e garantia que o grupo empresta à marca Promoteen e que pesa positivamente principalmente nas negociações com os grandes clientes nacionais.

Desta forma, Diogo, em conjunto com a direção, vê diante do seguinte dilema:

A empresa deveria aproveitar o momento de forte crescimento e investir na contratação de profissionais reconhecidos, ampliando equipe e realizando treinamentos, focando na atuação própria em 100% do processo de execução dos contratos? Ou partir para terceirização de partes do processo, já que o grande ganho de margem não se dá na execução em si apenas, e sim ao se aliar esta mesma criação e execução de *no media* com uma forte plataforma de mídia do grupo ao qual a empresa pertence?

### **3. A EVOLUÇÃO DOS FATOS**

#### **3.1. Comunicação *No Media***

O mercado publicitário vem experimentando mudanças no hábito de investimento de seus anunciantes, fruto da proliferação de novos meios de comunicação, dos novos produtos lançados constantemente através da evolução tecnológica e da maior qualificação necessária exigida dos mesmos pelo público consumidor.

Este mercado tem vivenciado estas mudanças sob a ótica do foco de investimento do “bolo” publicitário através de novas formas de comunicação que estão sendo desenvolvidas e utilizadas.

Estas formas *no mídia* que buscam divulgar o produto através da experimentação, aproximando-o do consumidor final, estão sendo enquadradas de várias maneiras e nomenclaturas, mas todos remetem ao mesmo objetivo: comunicação diferenciada.

Diante desse cenário de mudança e aumento das necessidades de interação das empresas com o consumidor, os grupos mundiais de comunicação se vêem diante de mudanças drásticas em suas trajetórias onde as mídias tradicionais sempre foram os grandes chamarizes de anunciantes.

Empresas como Google, atuando exclusivamente no meio da Internet, passaram a figurar entre as mais valiosas do Planeta no segmento publicitário, além da proliferação de várias outras especializadas em explorar novas formas de comunicação de seus clientes com o consumidor final. Isso não significa o fim das mídias tradicionais - pelo contrário, muitas vezes estas necessitam de reforço e complemento à sua linha de alcance e atuação - mas sim uma grande ampliação e, diria-se, especialização da comunicação até seu destino final – o consumidor.

Por muitos este cenário é conceituado e chamado de Comunicação 360º, visando abranger sob todas as óticas, as necessidades de comunicação da marca/produto.

No Brasil esse movimento não é diferente, e observamos que esse novo mercado vem amparado pela alta qualidade e criatividade sempre registrado na publicidade nacional, visto que boa parte das primeiras empresas profissionalizadas de *no media* são desdobramentos das próprias agências de publicidade já existentes no centro do país. Mas também temos aquelas que se especializaram ao longo do tempo justamente por operarem baseadas em situações e necessidades onde as agências e veículos tradicionais não alcançavam.

Nessa esfera de atuação é que entra em cena a Promoteen, servindo como uma extensão da agência para o cliente. Um “braço” especializado no que diz respeito ao relacionamento com o público jovem e criação de ações focadas para o mesmo. Mas com o tempo e a associação ao grupo de comunicação, também passou a desenvolver estas soluções para os demais segmentos e públicos.

As grandes empresas e grupos de comunicação estão aos poucos se adequando a esta nova realidade mais fragmentada e diversificada de se comunicarem com seu público. Soluções de *no media*, muitas vezes aliadas e reforçadas pelas mídias tradicionais, estão sendo encaminhadas gradativamente, mas em caráter definitivo, como uma nova forma de atender as demandas de anunciantes e consumidor final, este cada vez mais exigente em termos de conteúdo, qualidade final do produto e valor das marcas que consome.

### **3.2. A Promoteen**

A Promoteen, desde o início de suas atividades há cinco anos, posiciona-se focando em duas frentes diferentes de atuação, mas que se complementam de acordo com o tipo de cliente e seu nicho de mercado.

A primeira diz respeito ao conteúdo editorial de seus veículos de comunicação focado para o público jovem, visando relacionamento e conhecimento desse target. A segunda diz respeito justamente à atuação de *no media*, criando soluções de comunicação para seus clientes através de ações e projetos inovadores e diferenciados.

A união destas duas atuações para clientes que tenham interesse em ambas as frentes de contato com o público, transforma essa mistura de atuações em uma poderosa ferramenta que efetivamente traz resultados além da mídia convencional ou de projetos pontuais isolados.

No objeto desta análise, não focaremos na abordagem da primeira atuação editorial, apesar deste ter sido um dos pontos-chave para a aquisição da empresa por parte do grande grupo de comunicação ao qual ela faz parte atualmente. Abordaremos especificamente o segundo foco de atuação: o *no media*, através dos fatos em seqüência que levaram ao atual dilema já exposto inicialmente.

Ao ser adquirida por um grupo de comunicação com atuação eminentemente focada em conteúdos de mídia, a Promoteen mostrou ter um diferencial competitivo para a ampliação da solução de comunicação para os clientes dessa empresa, que até então podiam contar apenas com espaços comerciais em veículos de comunicação, ou projetos de eventos individualizados por unidade de mídia (ex: projeto de gastronomia com o caderno impresso com este mesmo conteúdo no jornal do grupo), como forma de contato com o consumidor final.

Deve-se destacar também o conteúdo jovem mais aprofundado e atual que a Promoteen já desenvolvia e o conseqüente valor que esta situação representa no contexto atual, sendo um ganho para o grupo como um todo, pois propicia condições para a renovação de leitores, ouvintes e telespectadores que até então recebiam um conteúdo mais tradicional, baseado numa linha informativa e não na interatividade, como a Promoteen sempre desenvolveu com este target. Isso poderia ser considerado um dos segredos do sucesso dessa relação com este público tão volátil e exigente – o jovem.

### **3.3. O Grupo de Comunicação**

É na atuação do *no media* que a inovação da atuação comercial da Promoteen com o grupo mostra mais força e ineditismo.

O grupo tem sua atuação nos dois estados do sul do país (RS e SC), e até então não enfrentava por parte dos demais grupos de comunicação concorrentes nesta região uma atuação que pudesse fazer frente aos seus eventos, que sempre foram ancorados em um ou mais veículos de comunicação e na forte mídia que sempre amparou as ações, focando na divulgação dos projetos e dos próprios clientes em si.

A realização de eventos ancorados em veículos como forma alternativa de venda para o estoque de mídia sempre foi um caminho tradicional conforme citado acima, mas mesmo assim o grupo não possuía grande concorrência, geralmente vendo seus projetos serem os mais comercializados e de

apresentarem maior impacto e repercussão perante o público, refletido pela liderança geral no Ibope de seus canais e programas.

Com isso, foi-se adquirindo um *know-how* em termos de operação e execução de eventos, transformando o grupo em um dos grandes “*players*” nesse segmento de atuação nos últimos 20 anos, distanciando-se dos demais concorrentes que sequer possuíam unidades ou áreas de eventos dedicadas a essa atividade.

No entanto, mesmo assim, ainda não existia até então uma operação dedicada a soluções customizadas de *no media*, em relação direta e específica para o cliente.

### **3.4. A diferenciação da Promoteen no mercado**

Por sua vez, a Promoteen sempre realizou essa operação desde o início das suas atividades, focando em criar e operar soluções de comunicação dedicadas de forma individualizada para seus clientes, ainda que inicialmente apenas no segmento jovem, confirmando a força da união do conteúdo editorial com as ações.

Essa atuação é característica de um trabalho focado em planejamento direcionado ao briefing<sup>1</sup> de cada caso específico, o que em uma unidade de operação de maior escala se mostra mais distante e de difícil execução. Talvez por este motivo os grandes grupos de comunicação nunca tenham se dedicado a formatarem esse tipo de atendimento em relação às possibilidades que essa atuação oferece.

Para tal, se faz necessária uma formatação diferenciada por parte do foco de atuação das áreas da empresa, se comparado ao formato clássico de atuação comercial dos veículos de comunicação. Áreas como o planejamento, passam a atuar como construtoras e criadoras de soluções de interatividade e experimentação dos produtos das empresas para o consumidor final.

Questões como tendência e comportamento destacam-se como as mais relevantes para esse trabalho, ao contrário da atuação do planejamento comercial de um veículo tradicional de comunicação, que normalmente pensa em alternativas sempre de como conectar a ação em função da abrangência da

---

<sup>1</sup> Briefing: resumo de necessidade de comunicação a ser desenvolvida para um produto ou serviço, com itens a serem desenvolvidos quanto à foco, abrangência, forma e demais pontos pertinentes na necessidade de comunicação.

mídia, ou seja, o caminho inverso da construção da solução da ação se visto pela ótica da necessidade do cliente.

Além disso, a execução das ações prima pelas necessidades diretas do cliente, já que as ações são pensadas e desenvolvidas sob medida, de forma totalmente customizada conforme suas necessidades e expectativas e não para um resultado em geral, que virá a beneficiar por consequência um ou mais patrocinadores de forma equivalente (o que varia muito sob a ótica e percepção do cliente, pois dependendo do segmento da ação e do produto, os resultados apresentam enormes diferenças de benefícios para cada patrocinador).

A partir desse cenário, a Promoteen passou a atuar como o “braço” de *no media* do grupo de comunicação ao qual se integrou há dois anos. Mas em paralelo a isso, na medida em que a frente de negócios se ampliou com novos clientes e demandas, a jovem equipe passou a se ver diante de dilemas e dificuldades.

Na linha de operação, a estrutura até então especializada e de rara mão-de-obra qualificada, se encontrou cada vez mais sobrecarregada, incorrendo em maior quantidade de erros devido ao fato da ampliação do quadro de funcionários com “free lancers”, decisão esta resultante da alta demanda, gerando “gaps” na execução.

### **3.5. A nova atuação: novas possibilidades e dificuldades**

Sob o ponto de vista de resultado da margem final, devido à maior formalização de processos por agora fazer parte de uma operação mais formal no novo grupo de mídia, a Promoteen acabou por perder rentabilidade, pois viu sua margem reduzida por situações que anteriormente eram solucionadas de maneira mais informal através de uma equipe mais enxuta e com menor demanda.

A ampliação do quadro de funcionários com “frees” momentâneos por projetos, mas sem a mesma qualidade média antes apresentada, também passou a contribuir negativamente para a competitividade da empresa.

O ponto positivo e maior diferencial da Promoteen continuou a ser a solução unificada de ações somadas à força da editoria e mídia de seus veículos, mas agora ainda de forma mais incisiva pela ampliação natural de seus conteúdos e por passar a utilizar demais conteúdos de outros segmentos, e não apenas o jovem, a partir da plataforma multimídia do grupo de comunicação.



Esta união oferece a oportunidade de ampliação da margem final de cada projeto, pois a mídia registra uma margem maior do que o competitivo mercado de ativações de *no média* apresenta. Mercado este que é permeado por inúmeras pequenas empresas que oferecem na parte de ações, soluções tão ou mais criativas que a própria Promoteen, a medida que o mercado com estes novos pequenos concorrentes se amplia.

Baseado neste cenário, o encaminhamento das soluções em ações passou a acontecer sempre com o incremento de mídia desta plataforma, conforme o aceite e interesse do cliente, pois além de potencializar o produto final apresentado, este formato acaba por registrar uma maior margem final.

A partir disso, a empresa focou-se em qualificar-se na criatividade de potencializar suas soluções neste sentido, visando gerar maior repercussão para os projetos de seus clientes e ao mesmo tempo maior margem final. Mas o problema de erros e desgaste da equipe e direção com a operação e execução de cada projeto passou a colocar em risco a imagem sólida de entrega dos compromissos que o grupo sempre dispôs no mercado publicitário.

Diante da situação de franca expansão das atividades e dificuldade de cumprimento dos compromissos e da pouca qualificação do time sob o aspecto gerencial, as alternativas encontradas por Diogo foram:

- a) Manter e ampliar a equipe da área de *no média*, contratando profissionais mais experientes e com renome no mercado, para melhoria da qualidade da execução e entrega dos projetos em geral;
- b) manter a operação própria de execução, mas operando com “free lancers” pontualmente a cada demanda, sob a gestão de lideranças a serem desenvolvidas na área de *no média*;
- c) terceirizar toda a operação de execução, praticamente extinguindo a área de *no média* - parte que representa menos diferencial lucrativo para a empresa, mantendo apenas líderes como gestores dos terceirizados nesta área, focando a unidade exclusivamente na criação de soluções e relacionamento comercial com o mercado, capitaneada pela área de planejamento;

### **a) A execução de todos os passos dentro da empresa**

A opção “a”, além de ir positivamente ao encontro de questões que fazem parte do papel social da empresa, como a ampliação de postos de trabalho, e o provável crescimento de investimentos no negócio, mantém todo o processo de atendimento e a relação com o cliente dentro da empresa, com um maior controle das falhas da operação e a relação *in loco* com o cliente nestes momentos críticos.

Tende a ser uma boa opção a médio e longo prazo no que diz respeito ao tempo de treinamento necessário para a qualificação e/ou adaptação das pessoas na área de *no media* para atuarem em equipe.

Também a médio/longo prazo, em caso de equipe com produtores mais experientes e com maior capacidade de operação e gestão, existe a tendência de ampliação do número de projetos capazes de serem conduzidos e operados por um mesmo funcionário ou núcleo. Além do importante fato de que o funcionário atua de forma mais corporativamente do que o *free lancer* de um modo geral, o que agrega no desenvolvimento da equipe e da empresa como um todo. É o que chamamos informalmente de fazer o time “vestir a camiseta”.

A empresa já tem conhecimento desse fato através de seus melhores produtores de execução das ações de *no media* atualmente, mas a curva de crescimento da demanda é em velocidade muito superior à capacidade de treinamento e qualificação interna dos profissionais novos do mercado.

A possibilidade de contratação de profissionais já mais experientes do mercado refletiria a decisão visando o máximo do investimento em equipe e conseqüentemente a decisão pela execução de todas as etapas do processo dentro da empresa, incluindo a operação de execução das ações de *no media*.

Por outro lado, a ampliação da equipe para atendimento do crescimento da demanda com soluções mais qualificadas, conforme exigência do mercado, pesará no custo fixo do negócio, e por conseqüência, reduzirá sua margem final dentro do atual patamar de operação e demanda.

De fato, os que defendem a terceirização de parte ou da totalidade da operação de execução, argumentam que essa opção traria redução do custo fixo da empresa em pessoal, a conseqüente redução de custos administrativos da operação e de estrutura, mas principalmente a canalização do foco da empresa para a construção e comercialização de ações e não para as suas execuções, visto que a demanda acaba sempre por envolver a direção da empresa nos momentos críticos das ações, desviando

o foco da mesma daquele que seria o objetivo principal: a lucratividade a partir da criação de soluções.

### **b) A execução com “frees”**

A opção “b” é defendida por algumas pessoas da empresa como uma alternativa mista. Em parte com argumentos daqueles que defendem a terceirização, em parte para os que defendem a execução total interna.

A respeito dos aspectos positivos, a terceirização apenas do time de execução final, os chamados “promotores” traz possibilidade de maior remuneração à equipe devido à falta de vínculo empregatício e conseqüente desoneração da empresa nesse sentido. Mas por outro lado, deixa a pré-produção e o gerenciamento de fornecedores desguarnecido e sem vínculo com o planejamento desenvolvido para a ação final, além do fato alegado pela gestão de recursos humanos de que com o passar do tempo, a tendência é a falta de comprometimento por parte do contratado, gerando um alto “turnover” de mão-de-obra, tendo como resultado uma execução de menor qualidade.

Outro ponto sempre levantado são os impeditivos jurídicos, que nesse caso também limitariam a quantidade e a periodicidade de trabalhos que cada profissional liberal poderia exercer em determinado período de tempo com a mesma empresa ou cliente, visando evitar a configuração de vínculo empregatício equivocado.

### **c) A terceirização total**

A opção “c” é a mais radical em relação à atual política de execução dos serviços da empresa na execução de ações. Prevê a terceirização total, através de contrato pré-estabelecido com uma ou mais empresas para todos os tipos de demanda que vierem a surgir na Promoteen em matéria de execução de ações para seus clientes.

Na defesa desta posição, além dos já citados argumentos de redução de custo e pessoal, reside o desejo de especialização da mão-de-obra de execução, através de empresa especializada para tal, e é claro, a intenção de que o foco da Promoteen seja eminentemente comercial, na linha de desenvolvimento de projetos e da expansão de sua força de venda.

Mas em paralelo, é também a hipótese mais contestada pela gestão do grupo de comunicação ao qual a Promoteen faz parte.

Entre os vários pontos listados pela direção da empresa, estão o fato de ocorrer um certo distanciamento da equipe em relação ao cliente final durante a execução da ação, o que traria um possível desconhecimento de falhas no processo e de dados relevantes que podem ser omitidos ou ocultados pelos terceirizados durante a ação.

Nesse sentido há também o receio de abertura dos relacionamentos comerciais, através do contato de terceiros diretamente com o cliente, podendo haver uma migração do mesmo para a empresa contratada para a execução.

Além disso, a pouca mão-de-obra qualificada no mercado gera insegurança na hipótese de terceirização da execução dos projetos. A terceirização se tornaria mais viável com a qualificação gradual do meio, através da entrada de novas empresas no segmento de *no media* no mercado local, mas o risco em relação à qualidade dos serviços é sempre uma questão a ser ponderada para essa tomada de decisão.

<sup>2</sup> Promotores: pessoas contratadas para atuarem na execução da ação de acordo com a mecânica desenvolvida na ação de *no media*, podendo ser recepcionista, divulgador, entregador de brindes ou outras situações.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

A crescente atuação promocional do mercado publicitário é embasada, mesmo que ainda recentemente, por estudos, teorias e análises do comportamento dos anunciantes na luta pela divulgação de seus produtos e serviços.

Ainda encontramos poucos autores que discorrem mais especificamente sobre a atuação do *no media* como parte do plano estratégico de uma campanha de marketing de determinada empresa.

Ao longo da revisão da literatura em conexão ao abordado neste estudo, serão abordadas teorias e conceitos que se aplicam ao planejamento de comunicação de um produto, os quais passam pela atuação do *no media*, invariavelmente, como parte importante no todo da campanha estratégica de marketing.

### 4.1 A Visão a respeito da atuação promocional do *no media*

Em seu livro, Kotler (2000 p. 616) cita que a atuação promocional consiste em “um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria em curto prazo, projetada pra estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade”. Nota-se aqui uma visão comercial sobre os objetivos de uma ação que vise promover um produto ou serviço.

Nessa mesma linha, a AMA, American Marketing Association, (Zenone 2005, p 65) conceitua de uma forma simples o objetivo comercial dessa atuação promocional ao defini-la como “são todas as atividades, além da propaganda, publicidade e da venda pessoal, que motivam ou encorajam a consumidor à compra”.

Mas é unânime que pontos como a interatividade e o dinamismo da atividade são requisitos básicos para aquela ação que vise retorno comercial por atratividade direta do produto ou por fator complementar que a coloque sob o foco de atratividade do consumidor final.

Entre os principais objetivos promocionais com foco comercial do *no media*, destacam-se (Zenone, 2005, p. 70):

- estimular a compra, por contato com produto, atratividade de preço, prêmios ou outras formas desenvolvidas;

- estimular a proximidade com ponto-de-venda;

- atrair novos clientes;

- bloquear penetração ou ação da concorrência; e

- aumentar a eficácia da força de venda

## 4.2 O plano estratégico promocional

Não basta saber os objetivos comerciais que se quer atingir, ou ter uma grande idéia de divulgação para determinado produto. É importante que se tenha um planejamento de marketing completo, onde a estratégia promocional esteja inserida com todos os porquês de cada situação atendidos, e que esteja de forma legítima, sendo parte do processo de comunicação global do produto.

Para isso, a atuação na prática precisa seguir ao máximo os passos teóricos indicados, quando se pretende desenvolver um plano estratégico de comunicação. Os passos que serão abordados a seguir são trazidos por Zenone (2006, p. 80,

Primeiramente, é necessário que se faça uma análise da situação de mercado e do ambiente de marketing ao qual a empresa e/ou produto estão inseridos atualmente. As informações devem ser aquelas levantadas quando do planejamento da campanha de propaganda, pois a tendência é que se mantida a estratégia para a ação de *no media*, os mesmos dados e referenciais sirvam de base para tomada de decisão do foco a ser seguido. Conforme o caso, o planejamento deve seguir uma análise levando em consideração informações do ambiente econômico, social, político e mercadológico em torno do objeto.

Em um segundo momento, a identificação do problema a ser tratado e quais as oportunidades existentes serão os próximos passos obrigatórios para o desenvolvimento do planejamento. Aqui não podemos ficar prisioneiros apenas de dados e números. Uma leitura percentual, por exemplo, pode ser apenas uma informação. O que interessa são as decisões a serem tomadas a partir desses dados e da leitura, e não a sua quantificação apenas.

Em seguida, passa-se a definição do objetivo da ação. Aqui é comum que ocorram distorções, confundindo o objetivo da ação com os objetivos do marketing do produto, que são coisas diferentes. Ex: aumentar x% o market share de um produto é um objetivo do marketing e não da ação a ser desenvolvida em si. O que se tem que focar, e se possível com metas pré-estabelecidas, onde, quando, o que e quando se quer atingir especificadamente com aquela ação. Pois sem esse objetivo claro, nunca se saberá se o objetivo da ação foi ou não cumprido.

Nos casos de ações mais institucionais isso fica um pouco mais subjetivo, mas igualmente é possível se estabelecer a ação sob metas e bases a serem alcançadas objetivamente em “x” tempo para “x” contatos pela equipe de execução.

Após esta etapa, o próximo passo é a definição da estratégia em si. É “o quê” e “como” mais detalhadamente se dará o andamento da mesma. Pela diversidade de caminhos possíveis, aqui começa a aparecer mais forte o trabalho do planejamento propriamente dito sob a ótica da criatividade, através, por exemplo, da utilização de elementos mais subjetivos como tendências e hábitos de cultura de grupos segmentados.

E por fim a definição da verba no planejamento, que pode passar por diferentes critérios de definição, entre eles a regra de porcentagem sobre as vendas previstas, este muito criticado conceitualmente por atrelar o tamanho da ação ao desempenho já vigente do produto/empresa; o histórico de verba de anos anteriores; o critério mais técnico, com a definição do tamanho da ação de acordo com as estratégias e necessidades; ou ainda a determinação de verba por valor máximo pré-estabelecido, geralmente com rubricas de verbas promocionais em separado do planejamento básico principal, não impactando em outras operações com esse fim no todo do planejamento de comunicação.

### **4.3 A operacionalização das ações promocionais**

Zenone, (2005, p 145) aponta a atividade de *no media* como “uma técnica de comunicação abrangente, envolvendo um conjunto de técnicas de exibição, dinamismo e interatividade do produto, com o objetivo de impulsionar uma determinada venda”, o qual assim consideramos quando o mesmo tem finalidade comercial.

Este pode estar sob a ótica da necessidade do fabricante, quando este necessite desenvolver algumas atividades de comunicação que se completem, visando o objetivo comercial, na maioria dos casos, ou apenas institucional de divulgação. As fases para se chegar até aqui passam pelo

desenvolvimento do produto em si, as atividades de promoção e, finalmente, a atuação de merchandiser por parte do fabricante.

Também segue-se a mesma necessidade de identificação dos passos quando a ótica da ação a ser operacionalizada é feita sob o prisma da distribuição ou pelo varejista final, obviamente com diferentes funções, pois fases como o desenvolvimento do produto só ocorrerão quando for o caso do fabricante.

Mas em todas as situações de necessidade, é fato que o conhecimento do produto, dos objetivos e do ambiente, conforme já falamos na etapa do planejamento, é que tornarão possível a materialização das mesmas na esfera final de execução e relação com o cliente.

Afirma Zenone (2006, p. ?) que, “O conceito de promoção customizada deve ser cada vez mais explorado pelas organizações. Dessa forma, a empresa poderá utilizar estímulos promocionais diferentes para cada pessoa em função de seus hábitos, seu perfil, seu histórico do valor de compra, seu potencial de compra, etc..”

Também afirma que “A visão do que deve vir em termos de mudanças na forma de trabalhar a promoção e o merchandising, ou seja, a tendência que vem se manifestando na comunicação, já há algum tempo, é sua atuação de maneira cada vez mais individualizada. A comunicação dirigida, ou seja, desenvolvida para cada cliente com base no entendimento de que cada um tem um perfil diferente e, portanto, possui necessidades diferenciadas, já é prática usual nos principais segmentos” (Zenone, 2005, p.175)

Essa relação entre produto e consumidor na atuação de consumo pode e deve ser transposta para a relação entre a Promoteen e seus clientes. A idéia de atendimento customizado, já relatado nos passos do planejamento para as ações, também se faz perceber como um diferencial no estabelecimento do relacionamento com os diversos clientes de forma individual, dedicada, visando depois usar as informações e impressões coletadas a fim de atender as necessidades e objetivos necessários e para os quais as ações a serem desenvolvidas deverão ter o seu fim principal.

Sendo assim, a proximidade com o cliente em todas as fases, já que cada uma registra um tipo de necessidade a ser atacada pelo planejamento de ações, reforça a importância da proximidade da relação em todas as etapas de uma operação de *no media* com o cliente.



O desenvolvimento do conhecimento sobre a questão do cliente, dos prós e contras a serem tratados e a mudança que por ventura possa ser necessária ocorrer no andamento de uma ação, somente se dará com a efetiva proximidade e acompanhamento de cada caso *in loco*.

#### 4.4 O comportamento do consumidor

Além do crescimento do investimento em *no media* na prática por parte dos anunciantes e conforme os dados já apresentados comprovam, teóricos do comportamento do consumidor apontam para o mesmo caminho nos diferentes estudos e teorias que vem sendo cada vez mais trabalhados ao longo dos últimos anos.

O comportamento de massa, antes amplamente defendido como o modo de comunicação mais seguro de um produto que visasse retorno de consumo por várias camadas do público consumidor, já não se reflete como uma verdade absoluta e é refutado por muitos conforme veremos.

Verdadeiras teorias sobre focar em novos nichos de consumo, e comunicar da mesma forma, sendo cada vez mais segmentada e direcionada ao consumidor alvo, ganham força e embasamentos pelo mundo. Desde as teorias de construção de empresas e produtos com esse fim, Kim, (2005, p. 4), à orientações sobre os fatores que influenciam o momento de decisão no ato do consumo.

Entre estes fatores os mais citados atualmente estão:

- cultura: é o determinante mais dos desejos e comportamento de uma pessoa;
- classe social: não somente pelo poder aquisitivo mas por características comportamentais que a cercam;
- fatores sociais, ex: grupo de referência social e comportamental de uma pessoa, que pode ser uma classe esportiva, ou segmento de mercado, grupo de amigos de determinado local, mas que sejam quais forem, incidem diretamente nos hábitos de consumo. São classificados inclusive por grupos (primário, secundário e de aspiração);
- família: seria o grupo primário e de maior influência, pois atuam desde a construção das características do indivíduo;
- papéis e posição social: se altera durante a vida, cada pessoa exerce um papel conforme a sua atual posição social
- fatores pessoais: idade, ocupação e situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima;
- fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes;

## 5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

**Você teria alguma outra opção para a Promoteen, além da terceirização total, contratação de freelancers ou a execução de todo o processo?**

Poderia haver uma alternativa pontual em alguns casos, onde a empresa deveria procurar parceria com demais “*players*” do mercado (não necessariamente outras empresas de *no media* concorrentes, mas produtoras e especialistas em determinados temas recorrentes nas solicitações de projetos de clientes, ex: nichos de mercado como esportes radicais, estilos musicais, etc...), visando parceria estratégica para execução em projetos de segmentos que a empresa não domine o conhecimento e atuação.

Exemplificando através de uma situação de projeto que já ocorreu na temporada de verão passado podemos ter um melhor entendimento dos benefícios e característica dessa hipótese:

A Promoteen tem uma parceria comercial com a Void, uma revista de conteúdo “alternativo”, com foco em público do nicho universitário principalmente, da classe social A e B, que aborda temas como agenda de baladas, curiosidades do mundo das artes, localismo através de representantes da cultura urbana e também eventos ligados à música eletrônica e esportes como surf e skate.

A parceria comercial consiste na utilização, pela Promoteen, destas ações e eventos mais segmentados como parte de seu portfólio de soluções para seus clientes. Em contrapartida, a Void se beneficia da força de comercialização do grupo de comunicação, que passa a viabilizar e subsidiar estes projetos com negociações comerciais de maior valor e com maior número de clientes. Ambos se tornam proprietários das ações.

Através dessa relação e legitimidade de conteúdo, a Void organiza há quatro anos o projeto “Surf & Music” na temporada de verão no litoral norte do Rio Grande do Sul, mais especificamente na praia de Atlântida. É um campeonato de surf amador, não filiado à confederação de surf do estado, portanto evento não-oficial e que não faz parte do calendário oficial de competições, mas de bastante repercussão pelas pessoas, formadores de opinião, praticantes e simpatizantes que se envolvem na organização e na participação do mesmo. Além do campeonato, em paralelo, ocorre uma verdadeira festa ao ar livre durante o período do dia, com áreas vips, lounges, dj’s, degustação de bebidas e atividades desenvolvidas exclusivamente para os dois mil convidados através de vários mailings de relações públicas contratados especialmente pelo evento para esse objetivo.

Marcas como Coca-Cola e Banrisul patrocinaram a última edição que ocorreu no mês de Janeiro de 2007 na citada praia. O que mostra o interesse de grandes empresas em aliar suas marcas com ações com público seletivo e qualificado, como neste caso, mas principalmente à projetos que contenham ineditismo e inovação, ou ao menos, se formos ser mais críticos na análise deste caso em si, que gerem um buzz e repercussão neste segmento de público.

Sendo assim, a Promoteen, necessitando de eventos como este para seus clientes, associou-se à Void a partir desta última edição, em uma parceria comercial, onde assumiu a comercialização do projeto para o mercado nacional, tornando-se sócia em 50% deste evento pontualmente, sob a condição de angariar maiores verbas de patrocinadores para o evento.

É um formato de parceria que agrega para ambos e todos são beneficiados. A Promoteen por passar a ter em seu portfólio uma ação com foco e qualidade em um segmento que não atuava, e a Void por viabilizar de forma mais contundente o projeto, passando a ter maior lucratividade, mesmo com a redução do seu percentual societário no projeto, devido à força de vendas do grupo ao qual a Promoteen faz parte e à nova negociação nesse sentido.

Nesse formato, a questão da execução deixa de ser um problema ou um ônus para a Promoteen, que se posiciona apenas como gerenciadora da relação de atendimento das demandas de seus clientes com o projeto, não assumindo a totalidade da operação de execução nestes casos.

Tal hipótese de parceria comercial é bem vista por todos, mas não atende a maior parte da demanda do dia-a-dia, servindo apenas como uma solução qualitativa em casos específicos.

Em síntese, é uma decisão estratégica que a Promoteen terá que tomar, de se posicionar como uma empresa de *no média* perante o mercado sob o prisma de execução, ponto básico e padrão desse

segmento e que também remete à imagem de qualidade de entrega do grupo ao qual ela faz parte a partir de agora, ou inovar e terceirizar partes do processo, reduzindo a sua margem nesta atuação, mas visando um crescimento mais amplo como um todo para a empresa ao posicionar-se como única empresa no sul do país que alia *no media* e mídia de forma integrada.

**Se você fosse o Diogo, qual opção você escolheria? Por quê?**

Conforme já tratado inicialmente, a hipótese de terceirização total traz grandes riscos comerciais para a Promoteen. A possibilidade do estabelecimento de contato direto de seus clientes com a concorrência é sempre um alto risco, e não existe mão-de-obra terceirizada em empresas de fora desse mercado.

Esse caminho se transforma, resumidamente, em oferecer trabalho para a concorrência executar somente a operação de materialização física do projeto em um primeiro momento. Mas essa é uma ótica superficial se olharmos apenas no curto prazo, pois no médio-longo prazo é natural que se estabeleçam vínculos entre os clientes e as equipes de execução, assim como já acontece na relação do dia-a-dia dos projetos em que a Promoteen opera.

Sobre a qualidade também há controvérsias, pois o distanciamento dos detalhes *in loco* na execução do projeto parecem ser justamente pontos contraditórios a uma execução de qualidade. Como ter mais qualidade se quem fez a venda não está acompanhando ou gerenciando a entrega de perto?

As variáveis de execução de uma ação são muitas dependendo do modelo e formato do projeto. Pontos como o clima, autorizações do poder público, prazos de fornecedores, registro do andamento do projeto, divulgação e tantos outros, são itens que tendem a terem seus problemas agravados proporcionalmente ao maior distanciamento de quem tem a responsabilidade final da entrega do projeto: quem vendeu.

Além disso, sempre haverá a dúvida se todos os problemas que acontecerem durante a execução de uma ação serão realmente expostos e relatados pelo terceirizado, que é o responsável justamente por esse trabalho, ou seja, será que a própria equipe contratada para um serviço fará questão de demonstrar seus erros já que não se beneficia com isso? E é neste caso que, além do problema do estabelecimento de relação entre cliente e executor terceirizado, os argumentos contra a terceirização total ganham força: nos erros não canalizados para evolução dos projetos.

Reza a cultura popular de que aprendemos em nossa vida sempre mais com os erros do que com os acertos, e nesse sentido a omissão dos mesmos em casos como esses pode ser fatal para uma empresa em sua existência.

Essa colocação pode parecer fatalista, mas com a crescente competitividade do mundo empresarial, incorrer em erros, não consertá-los, e pior, tornar a realizá-los, é certamente o primeiro e último passo para perda de clientes e da confiança dos mesmos na empresa.

De que adiantam idéias maravilhosas e situações inovadoras como forma de comunicação para grandes empresas e produtos se na hora dessa ação ser materializada acontecerem erros que impeçam a realização com o cumprimento da totalidade de seus objetivos iniciais? E pior, os mesmos erros continuarem acontecendo, pois são fatos recorrentes em qualquer operação de *no media* devido ao grande número de situações com variáveis que são inerentes à atividade de realização de eventos, e os mesmos além de não servirem de aprendizado, não serem tratados de forma instantânea como deveriam?

Enfim, diante desse cenário de muito risco e que não registra uma equivalência proporcional dos benefícios que uma terceirização total poderia trazer, essa hipótese começa a ser descartada na medida em que cada vez mais a ampliação de contratos e a aquisição de novos clientes se efetiva baseado na construção e manutenção dos relacionamentos com os mesmos.

O distanciamento dessa relação poderia trazer malefícios muito maiores do que os problemas de execução pressupostos, mas também ser um fator de redução das relações entre a Promoteen e seus clientes, sendo que hoje os principais contratos são justamente baseados, além de toda solução e qualidade dos mesmos, em fortes elos de confiança, conhecimento mútuo e comprometimento da Promoteen com os objetivos e necessidades de seus clientes.

Focando nas duas opções restantes de formato de atuação no que tange à execução de suas ações, a Promoteen já opera em alguns projetos com *free lancers*, pontualmente em situações que exijam maior quantidade de envolvidos na entrega, ou apenas tarefas de cunho mais operacional nas ações, mas sempre sob a supervisão de algum funcionário ou supervisor contratado por este. É uma alternativa comum registrada em todas as empresas do meio.

O ponto decisivo nessa atuação de *free lancers*, é até onde vai a dependência da ação em relação a eles? Uma situação é aquela onde todo o penso, planejamento e gestão da execução está com a empresa e seus líderes na área de execução, sendo que os contratados temporários se envolvem

apenas na parte braçal, sem assumir o posto de gestão do projeto ou qualquer liderança frente à relação com o cliente. Entendo que este seja o formato mais seguro e limite para a atuação dos *freelances* na execução. Mas, pressionados pela alta demanda, muitas vezes superior à capacidade de gerenciamento das empresas, costumam acontecer seguidamente situações de contratação de *freelances* de maior quilate, com o objetivo de utilização de sua capacidade gerencial pontualmente para determinado projeto, o que modifica aquela atuação mais limitada inicialmente relatada como ideal.

Entendo como situação ideal aquela em que os *freelances* não possuam tal autonomia, pois de certa forma passa-se a incorrer nas mesmas situações relatadas como complicadores quando da hipótese de terceirização total, salvo esta contratação seja visando uma futura efetivação, como nova aquisição ao quadro funcional da empresa. Seria como um “período de experiência”, ao qual o provável futuro funcionário já estaria exercendo as atividades mesmo ainda ter ocorrido a confirmação de sua contratação.

Porém, no dia-a-dia do mercado, não é o que observamos. Geralmente, parte dos projetos passam a ser comandados por *freelances* sem a intenção futura de sua contratação, isto tanto pela empresa quanto pelo desejo do funcionário temporário em si.

A empresa acaba por funcionar como um *bureau* de projetos com aptidão para oportunidades de serviços de profissionais que até preferem abdicar da contratação definitiva pelos seus empregadores temporários, pois desta forma permanecem livres para operarem com todas as empresas do mercado, não limitando sua remuneração com um teto mensal e fazendo a construção de sua própria agenda conforme o interesse ou não por determinado projeto. Mantendo-se como profissionais liberais valorizados no mercado.

Seria muito simples tomarmos o posicionamento de que simplesmente a empresa deveria ter capacidade interna para execução de todos os projetos em que ela se predispôs a oferecer ao mercado, mas isso passa por muitas variáveis que mostram ser mais complexa essa definição da quantidade produtiva própria e terceirizada.

A questão não é puramente uma análise de estoque ou capacidade produtiva x ociosidade, como poderíamos traçar um paralelo se comparado com a indústria. Trata-se de uma prestação de serviço caso a caso, e sendo assim, cada projeto possui uma identidade e necessidade de acordo com aquele momento e carência que o cliente está passando.

Entre as variáveis principais que ocorrem na construção da demanda, além da especificidade e característica singular de cada projeto de acordo com seu segmento, o período do ano é outro relevante

fator impactante nesse sentido. Épocas como a alta temporada de verão ou inverno, volta às aulas, vestibular, final de ano entre outros, são exemplos de períodos de sazonalidade que sempre registram alterações drásticas na demanda, canalizando as ações para aquele fim de forma mais contundente naquele espaço de tempo.

A formatação do time próprio da empresa na área de *no media* para estas execuções necessitará de adequação de acordo com estes variáveis. Profissionais com mais versatilidade e multifuncionais sempre serão mais úteis, por poderem atuar em diferentes segmentos e formatos de projetos, mas em contrapartida, determinados segmentos mais específicos como o de esportes radicais, musica eletrônica entre outros já citados exigirão especialistas que dominem o conhecimento sobre aquele tema e seu público, que apresenta comportamento mais distinto e específico.

É um equilíbrio a ser buscado na formatação da equipe, montando cada peça integrante dessa engrenagem sempre buscando a maior amplitude possível de atuação, visando desonerar-se da necessidade de mão-de-obra externa e terceirizada, mas que, dependendo do projeto e da época de demanda, será inevitável e provavelmente mais vantajoso do que manter um quadro de funcionários completo e fixo para toda e qualquer situação, o que se tornaria muito caro e altamente impactante no custo fixo da empresa, atuando contra o objetivo de maior lucratividade da Promoteen.

Portanto notamos que o caminho a ser tomado passa por um misto das hipóteses apresentadas para o dilema. Nenhuma por si só atende de forma completa a necessidade da Promoteen de buscar maior lucratividade aliada à qualidade em execução.

Dependendo do projeto, da época do ano e do seu nicho de atuação, diferentes soluções podem ser encaminhadas.

A capacidade de gestão para essa tomada de decisão a cada situação, aliada à construção de uma equipe própria que seja versátil, competente, confiável e com forte capacidade de gestão de terceiros serão fatores decisivos para o sucesso da empresa nessa busca.

## BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, C. ***A calda longa***. São Paulo, Campus, 2006.

CHURCHILL, G.A. ***Marketing: criando valor para o cliente***. São Paulo, Saraiva, 2000.

KIM, W. Chan e Mauborgne R. ***A estratégia do oceano azul***. São Paulo, Campus, 2005.

KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing***. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2000.

ZENONE, L. C. ***Marketing da Comunicação***. São Paulo, Futura, 2002.