

Estratégia e Processo Decisório em Projetos de Marketing Cultural

Claudio Santos Pinheiro

Gerson Oliveira Dos Anjos
Junior

Maria José da Costa

Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ

RESUMO

A estratégia e o processo decisório, implementado quando do desenvolvimento e negociação de um projeto de marketing cultural é um ponto crítico para a realização da carteira de projetos e da gestão de uma empresa de produção cultural. O objetivo deste trabalho consiste em analisar os princípios estratégicos e o processo decisório em projetos de marketing cultural que utilizem os benefícios das leis de incentivo fiscal, bem como as técnicas e ferramentas que permitem auxiliar a tomada de decisão e a negociação com vistas à obtenção do patrocínio. Para tanto, foi realizado um estudo de caso numa produtora de desenhos animados localizada em Nova Friburgo / RJ, tendo sido verificada a ampla possibilidade de efetivação dos conceitos e técnicas de negociação e tomada de decisão e como a utilização deste instrumento pode alinhar estratégias do produtor cultural e do patrocinador, numa sinérgica relação de parceria empresarial.

Palavras-Chave: Estratégica Empresarial. Processo Decisório. Projetos de Marketing Cultural.

1. INTRODUÇÃO

O Marketing Cultural, aliando os esforços do marketing aos benefícios das leis de incentivo fiscal, está cada em franco desenvolvimento, sendo amplamente utilizado para lançamento e consolidação de imagem de marcas e produtos, conferência de valor subjetivo, ou ainda na realização de campanhas para públicos específicos, tendo grande aplicação vinculada a eventos e produtos artísticos e culturais desenvolvidos e implementados através de projetos culturais de terceiros, os produtores culturais.

A parceria que se forma entre o produtor cultural, que desenvolve e implementa o projeto, e a empresa patrocinadora, que terá sua marca vinculada às peças publicitária e ao retorno de mídia que venha a ser obtido, além do benefício fiscal gerado pelo enquadramento do projeto nas leis de incentivo à cultura, tem como momento crítico o processo decisório de quais projetos serão desenvolvidos e quais serão patrocinados, que deve unir sinergicamente os interesses e benefícios gerados pelo projeto, para ambas as partes.

Com a implementação de um conjunto de leis favoráveis ao fomento de projetos culturais através de benefícios fiscais para as empresas patrocinadoras, o marketing cultural desenvolveu-se fortemente, demandando maior profissionalização e utilização do ferramental de gestão, em especial da gestão de projetos, forma mais comumente utilizada para implementação das atividades.

Neste aspecto, um momento crucial para o sucesso deste procedimento inter-relacional entre o produtor cultural e a empresa patrocinadora é o processo decisório dos projetos culturais a serem desenvolvidos pelo produtor, a constituição da carteira de projetos, as áreas artístico-culturais abrangidas, os valores agregáveis à marca do patrocinador e o retorno de

mídia esperado, e os projetos a serem escolhidos pela empresa patrocinadora, em consonância com suas estratégias de marketing.

Uma adequada estratégia e condução desse processo decisório, bem como a negociação envolvida na fixação das cotas e benefícios de patrocínio é que proporcionará os melhores retornos às duas partes, numa relação de mútuos benefícios, com um maior e melhor retorno de imagem ao patrocinador e um fluxo de caixa mais adequado ao produtor cultural.

Com vistas a analisar os aspectos teóricos da estratégia e do processo decisório no desenvolvimento e gestão de projetos de marketing cultural com a prática da indústria cultural, foi realizado um estudo de caso numa produtora de desenhos animados localizada no município de Nova Friburgo, estado do Rio de Janeiro, que, em virtude do seu pequeno porte empresarial, tem no patrocínio de seus projetos a única forma de implementá-los e da sua própria sobrevivência econômica, tornando ainda mais importante a estratégia e as etapas de decisão e negociação dos projetos desenvolvidos, permitindo uma análise do ferramental aplicado.

2. O MARKETING CULTURAL

Com o advento da Lei Rouanet, Lei Federal nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991, o Marketing Cultural passou de fato a existir no Brasil, pois a situação anterior, Lei Sarney, Lei Federal nº 7.505 de 02 de julho 1986, não chegou de fato a instrumentalizar uma ação eficiente, unindo projetos culturais, incentivos fiscais governamentais e esta ação de marketing, tendo, como observa Lima (2005), uma insignificante produção se comparado aos números atuais.

A própria Lei Rouanet precisou de um tempo para sedimentar uma normatização que permitisse sua implementação, e que se formasse um aparato técnico-administrativo governamental que fizesse as devidas análises, subsídios e outorgas legais, permitindo, desta forma, a real utilização do instrumento da renúncia fiscal como fomento do Marketing Cultural.

A renúncia fiscal ocorre por parte do governo federal, no que tange ao imposto de renda, transferindo esta verba, como incentivos fiscais, para atividades no campo da cultura. É, como explica Pinto (2003), um incentivo conferido pelo poder público à indústria cultural para que esta possua outras fontes de recursos que não apenas a arrecadação com vendas e bilheteria referentes às suas atividades, devendo esta ação estar em consonância com as demais políticas públicas para a cultura.

Em alguns aspectos das leis de incentivo, a renúncia fiscal representa para as empresas um investimento em publicidade a custo zero, fazendo com que o patrocínio para atividades artístico-culturais ganhasse um novo patamar, passando de 111 milhões de reais, em 1996 para 466 milhões em 2004, conforme vemos em Lima (2005). Este patrocínio tem como retorno, além do benefício fiscal, a exposição da marca do patrocinador, funcionando com uma ação de Marketing Cultural. Este tipo de marketing, como bem classifica Machado Neto (2005), é o Marketing Cultural de Meio, uma estratégia de comunicação institucional de empresas cuja atividade-fim não é a produção ou difusão cultural. A empresa patrocinadora poderia, a princípio, não utilizar as leis de incentivo fiscal, patrocinando diretamente um projeto cultural, porém o retorno sobre este investimento seria muito arriscado, principalmente tratando-se de artistas iniciantes, expressões artísticas de raiz ou primitivas, ou arte clássica, entre outras formas. Desta forma, o incentivo governamental, cruzado, vem no sentido de fomentar este tipo de atividade cultural, que tem, na própria lei, tratamento distinto, mais favorável, do que outras expressões da cultura de massas.

Neste aspecto, as atividades de produção de conteúdo audiovisual, caso da empresa pesquisada, conta, pelas características da indústria cinematográfica mundial, uma lei de incentivo ainda mais favorável, a Lei do Audiovisual, Lei Federal nº 8.685 de 20 de julho de 1993, que permite retornos de capital em relação ao valor patrocinado.

A aliança tripartite, governo, empresa patrocinadora e produtor cultural, tem por objetivo prover a produção cultural de um incremento financeiro altamente necessário para seu desenvolvimento e sedimentação. Distribuindo competências e responsabilidades na seleção dos projetos de maior interesse social. O governo, através de comissão técnica, analisa a qualidade técnica do projeto, outorgando-lhe um selo, um atestado de captação. A empresa, no âmbito dos projetos certificados, opta por aqueles em que vislumbre maior qualidade e correlação com seu público alvo. O produtor cultural desenvolve os projetos, capta o patrocínio, realiza as ações de mídia, interage com o público e produz as receitas de venda e bilheteria. É através deste subsídio cruzado que a produção cultural recebe que a indústria cultural está crescendo e se desenvolvendo, como observa Niskier (2004).

Conforme Reis (2006), a cultura é a mola propulsora e o amalgama do desenvolvimento sustentável, sendo um fator de vantagem competitiva de vários países. Assim, a produção cultural deve ser vista não apenas como um aspecto social, e por consequência de responsabilidade social, nem mesmo apenas como um fator de fortalecimento de marca, envolto nas ações de marketing cultural, mas também como um fator econômico primordial neste novo milênio, onde as indústrias criativas, área em que se insere o conteúdo e a produção artístico-cultural, é uma importante e crescente fonte de renda e recursos das nações que buscam um melhor desempenho econômico-social neste globalizado mundo contemporâneo. Desta forma, verificamos a alta correlação e interdependência entre cultura e desenvolvimento sustentável, o que explica ser a cultura um importante objeto de ação empresarial em suas ações de responsabilidade social e do próprio Estado, que com vistas a fortalecer a Economia da Cultura, criou todo um arcabouço jurídico de fomento, através da isenção fiscal, de modo a desenvolver e estruturar a Indústria Cultural, as Indústrias Criativas, peças fundamentais das modernas economias.

O Marketing Cultural também existe enquanto fim, como ressalta Machado Neto (2002). Seu desenvolvimento cria as condições, a médio prazo, de uma auto sustentabilidade das ações empresariais no ramo da cultura, fazendo com que a produção e circulação dos bens culturais sejam rentáveis, criando uma independência da necessidade de incentivos tributários. Assim, o patrocínio seria apenas uma complementaridade mercadológica e não uma muleta indispensável. Restaria apenas, desta forma, o patrocínio cultural que se caracteriza como uma ação social, de fomento e preservação da cultura tradicional, das expressões artísticas de raiz, da preservação da memória social.

Kotler e Armstrong (1998) observam que da segmentação do público-alvo advém o mercado-alvo, constituído de um grupo de compradores com necessidades e características comuns, aos quais a empresa decide atender, surgindo a idéia do marketing diferenciado, do indiferenciado e do concentrado. O Marketing Cultural é apropriado para os três tipos, pois pode agir em amplo espectro, de forma segmentada, ou concentrado numa região ou num pequeno segmento. Isto lhe confere ampla possibilidade de uso que advém da gama de eventos artístico-culturais que se pode patrocinar e associar a marca ou produto da empresa, conforme Muylaert (1993). Assim, uma empresa que utiliza uma ação promocional de um produto ou serviço cultural para vincular sua imagem ao mesmo, tem por objetivo agregar valores e atributos à sua marca, verificando-se, facilmente, a idéia de buscar nesta vinculação uma identificação da marca ao produto cultural, ao tipo artístico ou cultural em questão, ao público que consome aquele item cultural, bem como usufruir o espaço de mídia gerado, contribuindo para compor o mix de comunicação junto ao mercado consumidor.

3. PROJETOS CULTURAIS: ESTRATÉGIA, PROCESSO DECISÓRIO E NEGOCIAÇÃO

Segundo Dinsmore e Silveira Neto (2004), Projeto é um processo único, consistente com um conjunto ordenado e controlado de atividades, tendo data de início e término, conduzidos para atingir um objetivo com requisitos especificados, incluindo restrições de recursos materiais, humanos e financeiros.

Nesta linha, podemos acrescentar as informações de Thiry-Cherques (2006) referentes a Projetos Culturais como sendo iniciativas voltadas para a ação sobre objetos reais e ideais, do campo artístico-cultural, que expressam valores significativos para determinado grupo social.

Numa amálgama desses conceitos, juntamente com o de Machado Neto (2005), referente ao Marketing Cultural, podemos conceituar Projeto de Marketing Cultural como uma estratégia de comunicação institucional de empresas, cuja atividade-fim não é a produção ou difusão cultural, através do patrocínio ou investimento em projeto de terceiros, cuja finalidade é a produção de objetos reais ou imaginários do campo artístico cultural e do qual o principal retorno obtido é o de imagem e valores agregados à sua marca.

Conforme Rabechini Jr. (2005), projetos são desenvolvidos em todos os níveis de uma organização, podendo envolver uma ou milhares de pessoas, com duração de poucas semanas ou mais de cinco anos. Os projetos podem ainda, envolver uma unidade isolada da organização ou atravessar as fronteiras organizacionais, como ocorre em consórcios ou parcerias, que é o caso em que geralmente se enquadram os projetos culturais, pois envolvem o produtor cultural, o patrocinador, as empresas de mídia, o poder público, a infra-estrutura cultural e toda uma gama de prestação de serviços técnicos e artísticos.

Para Kerzner (2002), uma importante consideração deve ser feita em relação a projetos, no que tange seu ao planejamento, gestão e utilização, é o fato de que se diferem dos Serviços Continuados pelo fato destes serem contínuos e repetitivos, enquanto Projetos são temporários e únicos.

Temporário significa que cada projeto tem um começo e um fim bem definidos, sua duração é finita. Chega-se ao fim do Projeto quando os seus objetivos foram alcançados ou quando se torna claro que os objetivos do projeto não serão ou não poderão mais ser atingidos, ou ainda, que a necessidade do Projeto não existe mais.

Projetos culturais mantêm estes mesmos princípios, sendo um conjunto de ações com começo, meio e fim, o que não impede que possam ser novamente implementados, em novo local, em outro momento, ou ainda com grupo artístico diferente, constituindo-se, na realidade, em um novo projeto, mas que aproveita conhecimentos desenvolvidos e espaços de mídia já abertos, diminuindo custos e aumentando a eficiência da execução do projeto (MACHADO NETO, 2002).

A equipe de um projeto é normalmente desmontada após o projeto, que é geralmente conduzido por uma equipe que tem um único compromisso naquele projeto. Ao término do projeto a equipe é liberada e os membros realocados em outras atividades desenvolvidas pela empresa ou não, gerando uma situação de desemprego, o que torna necessário uma boa condição de empregabilidade do profissional (PISCOPO, 2005).

Na área cultural esta questão é ainda mais forte, com muitos artistas não conseguindo uma continuidade de trabalhos, não tendo uma constância no fluxo de sua remuneração, o que pode impactar fortemente sua condição de dedicação ao aprimoramento técnico.

Dinsmore & Silveira Neto (2004) situam a gerência de projetos como a responsável pela aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para projetar atividades que visem atingir os requerimentos do projeto. O Gerenciamento do Projeto é acompanhado através do uso de processos tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. É importante notar que muitos processos dentro da gerência de projetos são naturalmente interativos. Quanto mais se conhece o projeto, melhor se é capaz de gerenciá-lo e lidar com as partes envolvidas.

Conforme Thiry-Cherques (2004), as partes envolvidas (*stakeholders*) são indivíduos e organizações diretamente participantes de um projeto, ou aqueles cujos interesses podem ser afetados, de forma positiva ou negativa, no decorrer do projeto ou mesmo após a sua conclusão. Podem, também, exercer influências no projeto e seus resultados. Ainda para o autor, a equipe de gerência do projeto deve identificar as partes envolvidas, conhecer suas necessidades e expectativas, planejando, organizando, gerenciando e influenciando os requisitos e as atividades de forma a garantir o sucesso do projeto. Em todo o projeto existem algumas partes envolvidas principais:

- Gerente do Projeto: indivíduo responsável pela gerência do projeto;
- Cliente: indivíduo ou organização que fará uso do produto do projeto;
- Organização Executora: empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do projeto;
- Membros da Equipe de Projeto: o grupo que realiza o trabalho do projeto;
- Patrocinador: indivíduo ou grupo, dentro da organização executora, que provê os recursos financeiros para o projeto;
- Outras Categorias: Proprietários, acionistas, fornecedores, empreiteiros, familiares da equipe de projeto, agências do governo, agências de publicidade, cidadãos e a sociedade em geral.

As empresas produtoras, no que tange a projetos, enquadram-se na classificação de Vargas (2005) em organizações orientadas a Projetos, tendo basicamente operações de projetos. Nestas organizações se enquadram organizações cujas receitas se originam primariamente do desenvolvimento de projetos para terceiros – empresas de arquitetura, empresas de engenharia, consultores, empreiteiros, etc.

Para Mintzberg (2004), a estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar a fim de produzir planos. O processo de estratégia poder ser compreendido como parte de um plano que objetiva uma direção, um plano para o futuro, uma intenção, uma priorização de recursos e ações. Neste sentido, uma produtora de projetos culturais deve hierarquizar seus projetos em virtude de um direcionamento estratégico para otimizar a realização dos mesmos, aumentar a relação e a sinergia com os patrocinadores e criar uma linha de atuação.

O processo de planejamento estratégico deve estar integrado na empresa como um instrumento da gestão empresarial, alinhando as estruturas organizacionais, favorecendo maior interação com o ambiente externo e áreas internas, permitindo uma consolidação das ações e uma visão integrada dos focos e objetivos organizacionais (SERRA et al, 2002).

O processo decisório, conforme Barreiros, Prottil e Moreira (2005), tem forte vinculação com o nível estratégico e começa nele suas ações e procedimentos, continuando no nível tático, necessitando de uma diretriz organizacional para sua análise e implementação. A

correta condução do processo decisório é que cria as condições básicas para o sucesso dos projetos e da organização em si (ANDRADE, ALYRIO e MACEDO, 2004).

A tomada de decisão consiste em analisar o problema para identificar possíveis soluções e, então fazer a escolha dentre as mesmas. Pode-se tomar decisões por conta própria ou obtê-las de outra parte, porém uma vez definidas, as decisões devem ser implementadas.

Uma importante etapa para a realização e sucesso dos projetos culturais desenvolvidos do constitui-se na negociação, que significa discutir com outros, com o objetivo de se chegar a um acordo. Os acordos podem ser negociados diretamente ou com auxílio de uma terceira parte: mediação e arbitragem são dois tipos possíveis de negociação assistida.

Para Rabechini Jr. (2005), as negociações ocorrem em torno de diversas questões, em diversos momentos e em vários níveis do projeto. Durante o andamento de um projeto típico, a equipe do projeto tende a negociar por algumas ou todas as questões seguintes:

- Objetivos de escopo, custo e cronograma;
- Mudanças de escopo, custo e cronograma;
- Termos e condições contratuais;
- Designações;
- Recursos.

Identificar quais os produtos e ações culturais que se inter-relacionam com o seu público alvo, permite buscar ações de marketing cultural que associe sua marca àquelas ações culturais, aos valores que elas comportam e ao público. Isto possibilita uma fonte de comunicação direta com o público, via material de propaganda e divulgação do evento cultural, reforçando a presença da marca, além de relacioná-la aos valores do produto cultural e do público em si.

Para um perfeito relacionamento destes fatores, um aspecto relevante é o mapeamento do público alvo, seus pontos culturais de identificação, outros valores subjacentes, projetos culturais que demandem patrocínio com qualidades e perfis compatíveis á empresa, à marca e ao público. Neste sentido, cabe ressaltar a oportunidade que um evento cultural, repetido ano a ano, com o nome do patrocinador fortemente associado ao mesmo, fornece meio de altíssima qualidade para a promoção da imagem até o alcance da maturidade da ação de marketing. Como bem observa Moacir Galo (1992), o marketing cultural fornece meio de longevidade do nicho promocional, atualizado e em linha com seu público alvo.

Neste contexto, ressalva-se a necessidade de inovação, para criar e aproveitar oportunidades e nichos mercadológicos ou artísticos-culturais. Desta forma, o processo de formulação de planos estratégicos deverá entender as relações como uma estrutura de enorme poder de inovação, que exige constante acompanhamento entre concepção e implementação, passando a atuar neste processo de desenvolvimento contínuo (MINTZBERG, 2004).

Cria-se assim a condição necessária para a realização do projeto cultural patrocinado, a partir da formulação estratégica do produtor cultural, da carteira de projetos, dos projetos priorizados, do seu público-alvo, do processo decisório e da negociação junto ao patrocinador, com resultados efetivos e mútuos benefícios para todos os envolvidos.

4. METODOLOGIA

A pesquisa foi fundamentada no estudo de caso de uma Produtora de Desenhos Animados do município de Nova Friburgo / RJ, doravante denominada de PDA, em virtude da necessidade de sigilo de informações, em função da participação da mesma em diversos editais públicos, estudando-se as práticas do processo decisório no desenvolvimento e gestão dos seus projetos de marketing cultural.

O critério de escolha da referida empresa foi o da acessibilidade, bem como da sua sedimentação no mercado de conteúdos de animação, onde já foi premiada pelos trabalhos desenvolvidos e pela capacitação do seu corpo gerencial, com especialização gestão da cultura, além de diversos cursos de desenvolvimento e negociação de projetos culturais, constituindo-se um adequado campo de estudo do tema em tela.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é um trabalho empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando não há uma clara definição dos limites entre o fenômeno e o contexto.

A técnica de pesquisa utilizada foi a entrevista não estruturada, do tipo focalizada, conforme Gil (1991), sendo entrevistados os dois sócios, que exercem as funções de diretor artístico e gerente administrativo e um empregado, com a função de auxiliar administrativo. O processo decisório verificado é conduzido pelos sócios, inclusive no que tange à negociação com os possíveis patrocinadores, permitindo que o presente trabalho faça uma análise enfocando o conjunto do processo decisório na multiplicidade que o assunto abarca, como uma diretriz para seu estudo e aprofundamento acadêmico, porém, cabendo ressaltar como bem ressalta Gil (1991) a dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

5. O CASO DA PDA – PRODUTORA DE DESENHOS ANIMADOS

5.1. A EMPRESA

Localizada na cidade de Nova Friburgo, interior do estado do Rio de Janeiro, a Produtora de Desenhos Animados (PDA) tem longa experiência na produção de filmes e vídeos de animação de curta e média metragem, bem como na realização de oficinas de desenhos e animação, atuando em parceria com várias produtoras do ramo, instituições de fomento e difusão cultural e artística, e ainda com organizações de formação profissional na área de desenhos animados, vídeo e cinema.

A missão institucional da PDA é a produção de obras audiovisuais animadas, para Televisão, Cinema e Web, nas áreas de entretenimento, educativas e publicitárias, valorizando os elementos da cultura popular e do folclore brasileiro, objetivando a médio prazo, desenvolver séries animadas e filmes de sucesso, com vistas a obter grande inserção nos mercados de Web, Cinematográfico, TV Aberta e a Cabo, sendo referência nacional e tendo boa participação no cenário internacional da animação.

A empresa tem uma estrutura para produção de desenhos animados, seja nos formatos mais tradicionais, seja nos moldes da moderna animação digital, dispondo de salas, material e equipamentos para a criação, confecção, operação e edição dos filmes e da realização de oficinas artísticas. Os profissionais integrantes da PDA receberam, ao longo de suas carreiras, diversos prêmios relativos às suas obras animadas, tendo ainda participado de vários eventos e festivais, no Brasil e no exterior, sempre com destaque e grande receptividade de seus trabalhos.

5.2. O CONTEXTO MERCADOLÓGICO

A Área de Animação Brasileira vive um expressivo período de crescimento de sua produção e qualidade. É cada vez maior o número de profissionais envolvidos, de técnicas, estilos e temas, gerando um grande volume de obras audiovisuais, com forte interação com o público dos inúmeros festivais que vêm ocorrendo no campo da animação. Percebe-se ainda, uma forte participação do público em eventos interativos e oficinas, mostrando o grande interesse da sociedade pelo tema.

A crescente qualidade, tanto técnica quanto artística, bem como uma temática com forte identificação com o público, tem trazido, cada vez mais, muitas pessoas para o universo dos desenhos animados, criando e ampliando o mercado brasileiro para a animação nacional.

Conforme apresentado pela ABCA - Associação Brasileira do Cinema de Animação (2006), observa-se, nos últimos anos, um grande aumento da produção de obras audiovisuais animadas, passando de 69 filmes produzidos em 2000 para 86 filmes em 2001, ocorrendo um salto, pois somente o Anima Mundi, maior festival de animação da América Latina, registrou inscrições de 126 produções nacionais em 2002 e 205 filmes brasileiros inscritos em 2003.

A difusão tecnológica, com o maior acesso a computadores e programas de animação e edição, bem como a realização de inúmeras oficinas e cursos de animação, cinema digital, edição, etc., muito contribuíram para essa explosão produtiva.

Neste campo destaque-se a ação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Rio de Janeiro (Senac Rio), cujos inúmeros cursos para Mídias Digitais e Animação têm ampliado a qualificação profissional no setor, além do surgimento de diversos interessados e potenciais talentos para a área. Cabe ressaltar que a PDA é parceira do Senac em diversas atividades e oficinas de animação.

No que tange à produção, vemos atualmente uma consolidação e ampliação da figura de editais de realização de curtas, média e até mesmo de longas metragens de animação, com diversas fontes e valores, como os organizados pela Televisão Educativa (TVE), pela Secretaria do Audiovisual e várias outras organizações, sempre com a participação do Ministério da Cultura (MinC), além de uma ação cada vez maior das empresas de telefonia celular no lançamento de conteúdos animados.

A forte ação produtiva no campo da animação existente na cidade do Rio de Janeiro com eventos como o Anima Mundi, Rio TecnoMídia, palestras e workshops do Senac Rio – Cultura e Comunicação (2005), ações da empresa de multimeios da prefeitura, a MultiRio, a TVE, a NET, diversos Pontos de Cultura do MinC, a presença de cursos voltados para animação e mídias digitais, na PUC-Rio e no próprio Senac, além da presença da Fundação Nacional de Artes (FUNARTE) e da Agência Nacional do Cinema (ANCINE), criam um ambiente produtivo, com público, mão-de-obra qualificada, eventos, produtoras, distribuidoras, fontes de financiamento, salas de exibição, enfim, toda uma cadeia produtiva, ativa e sinérgica, da economia da animação. (D'ASSUNÇÃO, 2005).

As informações apresentadas pelo MinC (2006), relativas à captação de recursos de projetos de marketing cultural, para utilização de benefícios fiscais pelas empresas patrocinadoras, mostram um patamar de recursos e um crescimento de valores que tornam este instrumento uma fonte de recursos e parcerias indispensáveis para o desenvolvimento dos projetos e da própria indústria de animação, ainda tão carente de fontes de financiamento e cujo tempo de retorno dos investimentos é, geralmente, longo e de grande incerteza. Ocorreu um salto de 111 para 472 milhões de reais em valores captados no ano de 1996 para 2004, sendo, neste último ano, 45,5 milhões para projetos audiovisuais e mais 45 milhões para artes integradas, onde a Animação e a WebArte tem grande participação. Verifica-se ainda um

crescente interesse internacional pela animação brasileira, seja através de parcerias de produção, como na promoção de conteúdo com elementos da nossa rica cultura popular e folclórica, usando a brasilidade como um diferencial artístico-cultural nos filmes de animação.

5.3 A ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO E O PROCESSO DECISÓRIO

Conforme os tópicos acima apresentados, relativos às possibilidades sinérgicas do Marketing Cultural e o contexto mercadológico em que a PDA está inserida, várias diretrizes surgem numa perspectiva de direcionar uma ação estratégica do processo decisório dos seus projetos de marketing cultural, possibilitando criar e ampliar suas parcerias estratégicas com empresas patrocinadoras, colocando-a em um melhor posicionamento frente aos concorrentes e entrantes potenciais, fortalecendo-a no seu mercado.

Desta forma, a PDA, usando os instrumentos analisados, tem perfeitas condições de manter relevantes seus interesses e necessidades nas negociações que empreender junto às empresas patrocinadoras, criando laços de parceria, num contexto e numa estratégia alinhada com o processo decisório de montagem e priorização da carteira de projetos culturais e busca de adequação, no sentido de uma customização do projeto com o patrocinador e os valores agregados desejados.

Em virtude do público-alvo das potenciais empresas patrocinadoras e uma visão costumeira da indústria cultural, de crescimento e ampliação do público, o processo decisório da PDA deve focar uma estratégia alinhada com a visão de ampliação de mercados e públicos, inicialmente, transpondo ainda mais o contexto local de Nova Friburgo e após esta consolidação estratégica, buscar um posicionamento de destaque no estado do Rio de Janeiro, o que automaticamente a situará favoravelmente no contexto brasileiro face à força da animação fluminense. Por fim, com uma carteira de projetos composta por produtos direcionados a bons nichos temáticos e culturais, alinhados por um processo decisório de escolha e adequação de prioridades e de parcerias, haverá uma favorável condição de projeção no cenário internacional, abrindo as portas para mercados mais lucrativos e que permitem parcerias artísticas e tecnológicas muito profícuas.

Em todas as situações acima, as parcerias são fundamentais, por permitirem:

- Ampliação do contexto artístico e temático;
- Permanente desenvolvimento / atualização tecnológica;
- Maior inserção na área da gestão cultural e captação de recursos;
- Rede de relacionamentos com os mais diversos festivais, seminários, workshops, cursos e instituições de ensino;
- Relacionamento com instituições de fomento, difusão e circulação de produtos de animação;
- Vínculos institucionais de marca e valores com empresas patrocinadoras e compradoras / exibidoras de conteúdo animado.

Essas ações são amplas e contemplam todo arranjo produtivo, fazendo com que a PDA tenha uma permanente correlação e inter-relação com todos os elementos envolvidos, criando e fortalecendo vínculos, parcerias, complementaridades e sinergias, alinhando toda esta estrutura através de uma ação decisória planejada e direcionada, que conduza a empresa para os seus objetivos.

O conjunto dessas ações, sua prática seletiva, ou ainda a montagem da carteira de projetos da PDA, envolve decisões programadas e não programadas, em consonância com o exposto por Andrade, Alyrio e Macedo (2004), de modo a necessitar plena e constante análise dos acontecimentos, oportunidades surgidas e pronta ação. Desta forma, os processos decisórios devem estar bem claros, fato este que não ocorre plenamente na empresa pesquisada, onde poucos procedimentos estão devidamente padronizados e organizados, sendo mais comum o uso de julgamento, intuição e criatividade, baseados em experiências anteriores ou similaridades.

Em consonância com o exposto por Kotler (1999), um aspecto norteador do processo decisório da montagem e desenvolvimento da carteira de projetos, suas priorizações, os valores agregados que serão incorporados é o caráter de brasilidade a ser ainda mais almejado na imagem dos filmes de animação da PDA, com forte traço e influência da cultura brasileira. Temas oriundos e inspirados na cultura popular e no folclore nacional conferem este tipo de qualidade, necessária, tanto para diferenciar-se os produtos, quanto para destacar-se no cenário internacional, ambiente com melhores retornos artísticos e financeiros.

Outro aspecto nas decisões estratégicas é a ampliação da utilização de modernas técnicas digitais, incorporando valores de modernidade aos filmes da PDA unindo tradicional e moderno, local e global. Estes valores devem estar permanentemente norteando o processo decisório, a escolha dos projetos e das empresas patrocinadoras, as sinergias e parcerias estabelecidas, de modo a existir uma orientação planejada e estruturada, alicerçando a tomada de decisão e a gestão dos projetos culturais.

Um aspecto fundamental nesta questão de inter-relação da PDA com as empresas patrocinadoras é a captação dos recursos, a negociação dos projetos culturais de animação, a celebração de parcerias com empresas através de apoios ou promoções. Conforme Yacoff Sarkovas (1992), a empresa desenvolvedora do projeto cultural não pode se violentar, nem a si, nem ao projeto, em busca do patrocínio, pois isto redundaria em prejuízos futuros pela perda de identificação da marca com o público.

Verifica-se que a PDA estabelece como parâmetro para a negociação dos seus projetos com as empresas patrocinadoras, bases razoáveis e com valores satisfatórios para ambas as partes, de modo a não tornar o projeto impossível de ser executado num bom nível de qualidade, o que denegriria a produtora e afastaria novos patrocinadores, praticando sempre “uma agregação de valor na negociação, gerando novos produtos, serviços, projetos e parcerias”, como ressaltado por Albrecht e Albrecht (1995).

Para Cesnik e Malagodi (2001), a importância de se considerar as questões de captação e negociação dos projetos culturais, mantendo como alicerce um bom processo decisório do desenvolvimento e gestão dos projetos de marketing cultural, é muito relevante, tendo em vista que os recursos das empresas patrocinadoras, oriundos dos incentivos fiscais propiciados pela legislação de fomento à cultura, serem uma destacada origem de recursos, sendo no caso da PDA, a principal fonte recursos disponíveis para a realização de projetos de animação com qualidade e executados num prazo condizente com a estrutura profissional do mercado.

6. CONCLUSÕES

Verifica-se, pelo acima exposto, que o processo decisório é fundamental para a melhor relação entre empresas patrocinadoras e, por conseguinte, usuárias de marketing cultural, com as empresas produtoras, idealizadoras e realizadoras destes projetos.

Desde o início formulação estratégica até o término do processo decisório, as mais diversas análises, macros e micros, estão envolvidas e possuem relevância fundamental para a escolha e modelagem dos projetos de marketing cultural. Em todo o processo, ocorrendo questões decisórias e negociais, que necessitam de uma permanente visão estratégica por parte do produtor cultural, alinhada às empresas que venham a ser patrocinadoras, porém, sem um enfoque de submissão estratégica ou operacional, mas sim num sinérgico processo de parceria, fomento e prestação de serviço.

Esta parceria é fundamental para o marketing cultural, que no patamar praticado atualmente no Brasil, é diretamente vinculado ao patrocínio cultural, o que torna, na atual concepção de prestação de serviços e terceirização, extremamente necessário à figura do produtor cultural, desenvolvedor de projetos e captador de recursos via patrocínio.

A PDA se mostrou uma adequada empresa para ser analisada nos aspectos vistos anteriormente, pois implementa todas as etapas do processo decisório para o desenvolvimento e gestão de projetos de marketing cultural, vinculadas a uma visão estratégica, permitindo uma análise prática das proposições teóricas.

Apesar das boas práticas de gestão encontradas, verifica-se possibilidades de avanços e melhorias com vistas a reter o conhecimento e facilitar alternativas mais simples e programáveis de ações de captação de patrocínio. A PDA possui consciência da necessidade de conduzir um processo negocial em bases sólidas e duradouras, permitindo melhor ação nos projetos e um posicionamento estratégico para a carteira como um todo.

A permanente valorização da qualidade e criatividade dos projetos realizados, aliada a uma visão de longo prazo e uma prática negocial de caráter duradoura constituem um imprescindível fator na montagem, priorização e consolidação da carteira de projetos culturais com um foco estratégico, conferindo uma condição de solidez e desenvolvimento da empresa e permitindo um aprofundamento nos processos decisórios, tanto da gestão da carteira com na das atividades dos projetos em si.

7. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K.; ALBRECHT, S. Agregando Valor à Negociação. São Paulo: Makron Books, 1995.

ANDRADE, R. B.; ALYRIO, R. D.; MACEDO, M. A. S. Princípios de Negociação - Ferramentas e Gestão. São Paulo: Atlas, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO CINEMA DE ANIMAÇÃO. Apresentação Institucional. Disponível em: <<http://www.abca.org.br/>>. Acesso em: 03 ago. 2007.

BARREIROS, R. F.; PROTIL, R. M.; MOREIRA, V. R. Caracterização da Natureza do Processo Decisório em Nível Estratégico nas Cooperativas Agroindustriais do Estado do Paraná. In: Anais do XXIX ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Brasília, 2005.

BRASIL. Lei Federal nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991. Restabelece princípios da Lei nº 7.505, de julho de 1986, institui o Programa Nacional de apoio à cultura (PRONAC) e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/>>. Acesso em 10 jul. 2007.

_____. Lei Federal nº 8.685 de 20 de julho de 1993. Cria mecanismos de fomento à atividade audiovisual, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br>>. Acesso em 10 jul. 2007.

_____. Lei Federal nº 7.505 de 02 de julho de 1986. Dispõe sobre benefícios fiscais na área do imposto de renda concedidos a operações de caráter cultural ou artístico. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex.htm>>. Acesso em 10 jul. 2007.

CESNIK, F. S.; MALAGODI, M. E. Projetos Culturais. 4 ed. São Paulo: Escrituras, 2001.

D'ASSUNÇÃO, O. É desenho que não acaba mais. Jornal do Brasil. Rio de Janeiro. 07 jul. 2005. Caderno B, p. 1.

DINSMORE, P. C.; SILVEIRA NETO, F. H. Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GALO, M. A Promoção na Visão da Empresa. In: Marketing Cultural ao vivo: depoimentos. ALMEIDA, C. J. M.; DA-RIN, S.. (Orgs.). Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

KERZNER, H. Gestão de Projetos: as Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, P. Desenvolvendo propostas de valor e construindo valor de marca. In: Marketing para o Século XXI. São Paulo: Futura, 1999.

_____; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LIMA, R. Números Recordes da Lei Rouanet. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br>>. Acesso em 03 ago. 2007.

MACHADO NETO, M. M. Marketing Cultural: das práticas à teoria. Rio de Janeiro: Ed. Ciência Moderna, 2002.

_____. Marketing Cultural, esse desconhecido. Disponível em: <<http://www.marketing-e-cultura.com.br>>. Acesso em: 03 ago. 2007.

MINISTÉRIO DA CULTURA. Dados da Cultura. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/politicas/dados_da_cultura/economia_da_cultura.html>. Acesso em: 10 jul. 2007.

MINTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MUYLAERT, R. Marketing cultural & comunicação dirigida. São Paulo, Ed. Globo. 1993.

NISKIER, A. Cultura e Economia. In: Revista de Economia Fluminense. Fundação CIDE. Rio de Janeiro. Out. 2004. Ano I, n. 2, p. 32.

PINTO, N. R. A. Direitos Culturais. In: Revista ADESA. Rio de Janeiro. Ano 2. n. 5. jul./dez. 2003, p. 22.

PISCOPO, M. R. Oportunidades e Limitações para Aplicação do Modelo Delta à Indústria de Eventos: O Caso de uma Empresa Produtora de Eventos. In: Anais do XXIX ENANPAD - Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Brasília, 2005.

RABECHINI JR., R. Competências e Maturidade em Gestão de Projetos. São Paulo: Annablume, 2005.

REIS, A. C. F. Economia da Cultura. Cultura e Mercado. 22 set. 2005. Disponível em: <<http://www.culturaemercado.com.br/setor.php?setor=3&pid=56>>. Acesso em 07 jul. 2007.

SARKOVAS, Y. Negociação do Projeto cultural. In: Marketing Cultural ao vivo: depoimentos. ALMEIDA, C. J. M.; DA-RIN, S.. (Orgs.). Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

SENAC RIO. CultCom. Folder Institucional de Cursos e Oficinas do Senac Rio - Cultura e Comunicação. Rio de Janeiro: Gráfica do SENAC, mar. / abr. 2007.

SERRA, Fernando A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

THIRY-CHERQUES, H. R. Modelagem de Projetos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Projetos culturais: técnicas de modelagem. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.