



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# ***SCAENA* –Diagnóstico situacional e Proposta de Modelo de Marketing Digital aplicado às artes performativas**

Mestrado em Marketing Digital

**Aluno:** Cláudia Paiva nº 50035877,

**Orientação:** Professora Doutora Maria do Carmo Leal

Setembro | 2018

## Índice

Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Índice de Tabelas .....	viii
Introdução .....	10
I. Revisão de Literatura .....	12
1. Do Marketing ao Marketing Digital .....	12
1.1. Génese e Evolução do conceito de Marketing .....	12
1.2. O Marketing Mix.....	13
2. A variável Preço: Definição, Construção e estratégias de Preço.....	17
2.1. Modelos de definição de preço.....	18
2.2. Modelos Participativos de definição de preço.....	19
2.3. A estratégia Pay What You Want .....	20
2.3.1. O Conceito.....	20
2.3.2. Aplicabilidade da estratégia Pay What You Want .....	21
3. A variável Comunicação .....	23
3.1 A importância da mensagem – o Framing .....	24
4. Arte e as Organizações Culturais: Características e Especificidades.....	25
4.1. Arte e as Organizações Culturais: Génese e Evolução .....	25
4.2. A arte enquanto produto artístico: conceito e definição.....	27
5. O Marketing aplicado às Artes .....	28
5.1. Conceito e definição.....	28
5.2. Marketing nas Organizações Culturais: génese e evolução .....	31
5.3. Audiência: o Consumidor no centro da estratégia .....	32
6. Marketing Mix das artes performativas.....	34
6.1. O Produto .....	34

6.2. O Preço.....	35
6.2.1. Tipificação das Estratégias de Preço.....	37
6.3. Distribuição.....	38
6.4. Promoção.....	39
6.5. Pessoas.....	41
II. Metodologia.....	43
1. Objetivos da investigação.....	43
2. O instrumento de trabalho - Entrevistas semiestruturadas.....	43
3. Caracterização da Amostra.....	44
3.1 Caracterização do perfil dos entrevistados.....	44
3.2 Procedimentos de recolha e análise de dados.....	45
III. Análise e discussão dos Resultados.....	45
IV. Conclusões.....	57
IV. Limitações do estudo.....	60
V. Sugestão para investigações futuras.....	61
VI. Referências Bibliográficas.....	62
ANEXOS.....	65

## **Agradecimentos**

Aos meus filhos, Madalena, Duarte e Vicente (a quem tive de explicar que as mães também estudam) o meu obrigada por toda a compreensão demonstrada nas minhas ausências, por todo o amor e carinho que recebo sem os quais o presente trabalho não seria possível.

Ao meu marido, Marco, agradeço o apoio, a paciência, a disponibilidade e o amor incondicionais ao longo deste meu caminho.

À minha coordenadora, professora Maria do Carmo Leal, agradeço a disponibilidade, sapiência e partilha ao longo deste meu percurso académico.

A todos os professores que comigo se cruzaram, em especial ao Professor Luis Moniz e Professor Eduardo Redondo, sem os quais o presente trabalho não teria o mesmo resultado.

Por fim agradeço, a todos os meus amigos e familiares pelo carinho e apoio demonstrados ao longo deste meu percurso académico, sem a sua contribuição este projeto não seria possível.

## Resumo

*“The arts are always in trouble. It is their nature to be in trouble”*

Archibald MacLeish

O presente trabalho de investigação apresenta uma proposta de modelo de marketing digital aplicado às artes performativas denominado *Scaena* (tradução em latim de palco).

Este trabalho tinha como objetivo inicial aferir a importância da comunicação digital, na definição e na divulgação de uma estratégia de preço colaborativa, aplicada às artes performativas. Pretendia-se, num primeiro momento, explorar a pertinência do tema bem como a sua possível aplicabilidade no setor das artes performativas em Portugal.

Para atingir o fim inicialmente proposto, optou-se por uma metodologia qualitativa que assentou na realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais de renome da área e com experiência profissional comprovada na área artística e nas áreas de marketing e comunicação das artes.

Além dos critérios profissionais anteriormente indicados, foi intenção demonstrar representatividade quanto ao tipo de instituições culturais presentes no panorama português.

Neste sentido, os entrevistados foram também selecionados com base no tipo de instituição onde exercem as suas funções. Temos dois entrevistados que exercem funções numa das maiores organizações culturais de Portugal (Fundação Centro Cultural de Belém), instituição privada de utilidade pública; e outro entrevistado exerce a sua função de artista (bailarino) e dirigente numa companhia de bailado com fins lucrativos, cujo orçamento está dependente da atribuição de fundos públicos, patrocínios e receitas de bilheteira.

Com o decurso do trabalho de campo, foi possível constatar que o setor das artes performativas ainda não se encontra culturalmente preparado para um passo tão arrojado, como é uma estratégia colaborativa de definição de preço.

Concluiu-se, também, que os princípios base do marketing aplicado às artes performativas, em especial no âmbito do digital, também não eram amplamente conhecidos nem aplicados de forma consistente. Neste sentido, foi tomada a opção de alterar o tema da presente dissertação bem como redefinir o seu objetivo inicial, passando o presente estudo a ter como objetivo **analisar a situação atual no que diz respeito à definição de um plano de marketing nas artes performativas, com especial enfoque na área digital, bem como propor um novo modelo conceptual que ajude as instituições a desenvolver uma**

**estratégia de marketing digital aplicada às artes** performativas com base no modelo Scaena.

O modelo *Scaena* foi inspirado, no que diz respeito ao seu conteúdo, no marketing mix preconizado por Kotler *et al.* (2017), no que diz respeito aos conceitos de marketing das artes performativas no defendido por Kotler & Scheff (1997) e no que respeita à sua forma, é inspirado no modelo dos 8 P's do Marketing Digital preconizado por Adolpho, (2012); a sua estrutura é composta por três fases distintas, a saber: estratégia, operacionalização e otimização.

A escolha do nome (*Scaena*) resultou do facto do “palco” ser o denominador comum dos elementos do presente trabalho. Todas as artes performativas (dança, teatro e música) necessitam de um palco e o mundo digital (ferramentas, plataformas e suportes) é, nos dias de hoje, o palco onde as marcas e os consumidores contracenam, criando todos os dias uma nova história com inúmeras estórias.

**Palavras-chave:** Marketing Mix, Marketing Digital, Artes performativas, Modelo marketing digital das artes performativas, Modelo Scaena

## **Abstract**

This research aims to analyze the performing arts sector regarding to marketing concepts, with special focus on the digital area, as well as to propose a new conceptual digital marketing model for performing arts.

With a qualitative methodology which was based on semi-structured interviews with well-known performing arts marketing professionals and artists. Were achieved results and data which were organized and analyzed.

According to the data, was understood that the basic marketing concepts applied to the performing arts, especially in digital area, were not widely known nor consistently applied.

The main objective is to help the performing arts institutions to develop a digital marketing strategy based on *Scaena Model*. This digital marketing model was inspired by Kotler and Scheff (1997) and Adolpho, (2012).

**Keywords:** Marketing Mix, Performing Arts, Performing Arts Digital Marketing Model, Scaena Model

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Evolução do Marketing 1.0 ao 3.0.....	13
Tabela 2 – Dos 4Ps aos 4 Cs.....	15

## Introdução

O advento da internet, o desenvolvimento de novas tecnologias e plataformas digitais, gerou um novo paradigma na comunicação entre os consumidores e entre estes e as instituições. Hoje presenciamos um consumidor participativo, activo e que gosta de ver a sua opinião conhecida e reconhecida pelas marcas com as quais interage. As marcas por seu turno desenvolvem as suas estratégias com base nos *inputs* dos seus consumidores. O conceito de co-criação é hoje uma realidade amplamente desenvolvida através dos meios e das ferramentas digitais disponíveis.

Este estudo tinha como propósito inicial, explorar a exequibilidade da adopção de uma estratégia de definição de preço colaborativa, denominada “*Pay What You Want*” aplicada às artes performativas.

O conceito de artes performativas que será adoptado no presente trabalho é o preconizado por Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2010). Os autores consideram como artes performativas a música, dança, ópera e o teatro.

As motivações que regeram a escolha do tema em estudo foram maioritariamente de cariz pessoal, alimentadas pela curiosidade e pela familiaridade existente em relação às áreas objeto da investigação.

As estratégias de definição de preço fazem parte do meu dia-a-dia profissional e a minha curiosidade em estudar e testar o próximo passo – estratégias colaborativas de preço na sua última etapa que é o “*Pay What You Want*” – fizeram com que assumisse o risco de estudar um tema recente, aplicado a uma área (artes performativas) pouco investigada na área do marketing.

No que diz respeito às artes performativas, a nível familiar, sempre estive muito próxima das artes, em particular, da dança clássica e contemporânea. Apesar da proximidade familiar, o meu percurso profissional e académico forneceu-me as ferramentas e o distanciamento necessários para questionar e ambicionar melhorar a situação atual.

A revisão de literatura foi elaborada com vista a responder ao objectivo inicialmente definido tendo sido feita uma revisão bibliográfica exaustiva sobre o principal constructo “*Pay What You Want*”.

Não sendo um tema estudado, no âmbito das artes performativas em Portugal, nem sendo conhecidas aplicações desta estratégia no nosso país, optou-se por elaborar um estudo científico não experimental, definido por Haro *et al.*, (2016) como um estudo que não tem como fim último estabelecer relações de causa-efeito mas sim estudar questões teóricas

associadas a determinados fenômeno com o objetivo último de descrever ou interpretar determinado fenômeno.

O presente trabalho é um estudo não experimental descritivo simples (Quivy & Campenhoudt, 2013) que visa estudar a possibilidade da aplicabilidade desta estratégia às artes performativas.

Após a elaboração da revisão bibliográfica, com recurso a fontes primárias e secundárias (Haro *et al.*, 2016) teve início o processo da recolha de dados através de três entrevistas semiestruturadas, que permitiram recolher informação acerca do objetivo inicialmente definido: **explorar a exequibilidade da adoção de uma estratégia de definição de preço colaborativa, denominada “Pay What You Want“ aplicada às artes performativas;** bem como aferir se os conceitos de marketing, nomeadamente da área digital, são conhecidos e aplicados na área das artes performativas em Portugal.

# **I. Revisão de Literatura**

## **1. Do Marketing ao Marketing Digital**

O presente capítulo inicia-se com a gênese e evolução com conceito de marketing para, em seguida, abordarmos o composto do marketing mix apresentando a sua evolução do marketing mix tradicional até ao marketing mix digital, dando especial enfoque à teoria dos 8 P's do marketing mix digital (Adolpho, 2012).

### **1.1. Gênese e Evolução do conceito de Marketing**

O conceito de Marketing emerge nos anos 90 do século XX como disciplina autónoma das ciências sociais e da gestão (Oliveira, Mourad, & Mello, 2006) nas Universidades de Gestão dos Estados Unidos da América. A evolução do conceito de marketing está amplamente relacionada com as revoluções industriais e tecnológicas e com a forma como estas alteraram a economia e o comportamento do consumidor.

O primeiro grande marco foi a era pós Segunda Guerra Mundial (1945), época em que os consumidores estavam ávidos de novos produtos e a indústria focada em produzir em quantidade (Guilherme & Larentis, 2014), de forma a conseguir recuperar da crise financeira que atravessava. Nesta primeira fase, o 'marketing' focava-se primordialmente na transação comercial, preocupando-se em escoar produto e tendo escassa ou nenhuma preocupação com as necessidades do mercado.

A partir dos anos 50, no pós-guerra, o marketing passa a centrar-se num consumidor que começa a ter mais oferta e que sabe que pode escolher entre ofertas semelhantes, passando para as empresas a responsabilidade de o convencer com argumentos de sedução.

Drucker (1958) defende que a disciplina do marketing está centrada no consumidor e que a sua principal função do marketing é angariar e criar novos consumidores. Defende, este autor, que as organizações devem integrar as necessidades, desejos e preferências do consumidor na concepção de produtos. Posteriormente (Levitt, 1975) introduz um conceito que ficaria conhecido como Miopia de Marketing, defendendo que as organizações devem evitar a miopia – que consiste em olhar apenas para dentro da empresa, esquecendo os consumidores – estabelecendo as suas estratégias com base no mercado e nas necessidades futuras dos seus consumidores, ao invés de estarem apenas centradas nos seus produtos e na sua situação atual.

Kotler *et al.* (2017) consolidam a evolução do conceito de Marketing nas seguintes fases:

- “**Marketing 1.0**” como sendo o marketing centrado no produto e na preocupação de vender;
- “**Marketing 2.0**” surge com a era das tecnologias da informação, postulando que o marketing deve ser orientado para o cliente;
- “**Marketing 3.0**”, que sugere que o “*marketing é centrado no ser humano*” (Kotler et al. 2017).
- “**Marketing 4.0**”, definido por Kotler et al. (2017, pg.80) como “*uma abordagem de marketing que combina a interação online e offline, entre as empresas e os consumidores.*” Os autores realçam a importância, nesta fase da transição para a economia digital, “*da conectividade máquina a máquina ser complementada com o contacto humano a humano*”, referindo que “*o fim último do marketing é conquistar a advocacia do consumidor*”. Kotler et al. (2017, pg.80).

A figura 1 reproduz a evolução do conceito de Marketing nas suas várias fases, na perspetiva de Kotler et al. (2010).

Tabela 1 – Evolução do Marketing 1.0 ao 3.0

	<b>Marketing 1.0</b>	<b>Marketing 2.0</b>	<b>Marketing 3.0</b>
<b>Conceito</b>	Centrado no Produto	Focado no consumidor	Orientado por valores
<b>Objetivo</b>	Vender Produtos	Satisfazer e reter clientes	Construir um mundo melhor
<b>Forças</b>	Revolução Industrial	Tecnologia Industrial	Novas Tecnologias
<b>Mercado</b>	Compradores em massa- Necessidades físicas	Consumidor com Coração e Mente	Consumidor com Coração, Mente e Espírito
<b>Conceito Chave</b>	Desenvolvimento de Produto	Diferenciação	Valores
<b>Função da área do Marketing</b>	Especificação do Produto	Posicionamento do Produto e da Empresa	Missão, Visão e Valores
<b>Proposição de valor</b>	Funcional	Funcional e Emocional	Funcional, Emocional e Espiritual
<b>Interação com Consumidores</b>	Transação um- para- muitos	Relacionamento de um- para- um	Colaboração de muitos-para-muitos

Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010)

## 1.2. O Marketing Mix

Segundo Goi (2009), o conceito de *mix* de marketing terá sido utilizado pela primeira vez por Borden (1964), que o definia como um modelo conceptual que identificava os principais pilares de uma estratégia de marketing. Para o autor, as organizações que seguissem este modelo iriam conseguir satisfazer as necessidades dos seus clientes, indo ao

encontro das suas expectativas. Frequentemente referido como os 4P's, o mix de marketing das empresas é, afinal, a implementação da sua política de marketing, a forma que as organizações têm de transpor o plano de marketing para a prática, segundo Bennett 1997 in Goi, (2009).

Os 4P's do Marketing, ou variáveis de marketing (Produto, Preço, Distribuição e Comunicação), foram referidos pela primeira vez por McCarthy (1960) que os imortalizou (Miranda e Arruda, 2004). Contudo, foi Philip Kotler que mais contribuiu para a enorme popularização dos 4P's do Marketing que, pese embora tenham já surgido outras abordagens complementares, não foram nunca abandonados.

### 1.2.1. O marketing *mix* digital

*“Na era digital a transformação constante dos canais de comunicação é um desafio para todas as indústrias em particular para o marketing”*

(Royle & Audrey, 2014)

Nas últimas décadas, os avanços tecnológicos e a adopção das tecnologias digitais revolucionaram o nosso quotidiano e a forma como se faz marketing. Neste contexto, o **marketing digital** tornou-se naturalmente parte integrante do conceito de marketing, sendo definido pelo *Digital Marketing Institute* (2018), como *“o uso de tecnologias digitais para criar uma comunicação integrada, mensurável e precisa, que ajude as organizações a angariar e reter clientes, construindo com estes, relações profundas e duradouras”*.

As marcas e as organizações utilizam os canais digitais (*websites*, redes sociais) como veículos de comunicação, estabelecendo, desta forma, uma ligação direta com um consumidor sempre conectado e conectável através dos dispositivos móveis (*telemóveis*, *tablets* e *smartphones*), convidando-o a participar de forma ativa na implementação do marketing das marcas.

A este nível, e porque o abordaremos mais à frente, a propósito das políticas de preço dinâmicas, vale a pena destacar o conceito de co-criação, surgido em 2014 e que é definido por Ramaswamy e Ozcan (2017, pg. 200), como a *“promoção da criação da interação através de sistemas e ambientes interativos (proporcionada por plataformas interativas) que impliquem compromisso de forma estruturar as organizações”*.

Com o advento da “economia digital”, também o marketing *mix* tradicional tem vindo a integrar novas abordagens, de onde se pode destacar a passagem dos 4Ps aos 4 Cs, postulada por Kotler *et al.* (2017) (Quadro 1).

Tabela 2 – Dos 4Ps aos 4 Cs

	4P's	4 C's
Produto	Desenvolvido com base nas necessidades do mercado. Todo o processo de criação é controlado pela empresa.	Cocriação passa a ser a estratégia de desenvolvimento de produto
Preço	Estabelecido pela empresa com base no custo, na concorrência e no valor que este tem para o consumidor	A determinação do preço é um processo dinâmico, flexível e adaptável a consumidores e aos canais (Moeda Corrente)
Ponto de venda	Tornar o produto disponível através dos canais de venda (distribuição)	Ativação Comunitária – ganha relevância o conceito “ <i>peer-to-peer</i> ”. A transação comercial é efectuada de forma direta entre consumidores.
Promoção	Comunicação do produto (inclui Relações Públicas, Promoção de Vendas e Publicidade)	Conversa – A comunicação deixa de ser unilateral, passando o consumidor a ser um porta-voz da marca.

Fonte: Adaptado de Kotler *et al.* (2017)

Já Adolpho (2012), defende que o marketing *mix* é “um processo circular que se inicia no consumidor e termina no consumidor”. Para este autor, quando uma organização implementa uma **estratégia de marketing centrada nos meios digitais** deverá adoptar a metodologia dos 8P's, entendidas como as fases de um plano de marketing digital e que inclui:

1. **Pesquisa:** “*O comportamento do consumidor no mundo online molda o comportamento dele no mundo offline e vice-versa*” (Adolpho, 2012). Na implementação de uma estratégia (digital), o conhecimento profundo do consumidor é fundamental. Nesta primeira fase deve-se recolher todos os registos e “rastos” que o consumidor deixa na *web*. Esta é, portanto, a fase do estudo do mercado.
2. **Planeamento:** Nesta fase, uma equipa multidisciplinar deve elaborar um documento que materialize e detalhe todas as fases do processo e todas as ações definidas. É a altura de fixar objectivos e caminhos orientadores.
3. **Produção:** É a fase de execução de todo o plano digital que corresponde “na maioria das vezes à programação” (Adolpho, 2012) *do website, micro site* ou da *landing page*. Nesta fase, produzem-se os conteúdos que serão, depois, publicados.

4. **Publicação:** Esta é fase na qual se trabalha toda a comunicação (conteúdos, meios de divulgação e campanhas). Defende o autor (Adolpho, 2012) que “ *O 4 P faz parte do processo de publicar um conteúdo continuamente para a sua marca*”; refere também que “ *é um processo orgânico*” onde o conteúdo das marcas é construído com os *inputs* dos consumidores.
5. **Promoção:** No meio digital a relevância de conteúdos é fundamental para a propagação dos mesmos. Nesta fase “*a comunicação é dirigida aos “alfas” com um viés viral para que eles propaguem a comunicação*” (Adolpho, 2012)
6. **Propagação:** “ A propagação é a chave do marketing viral e do lucro da empresa” e que objectivo desta fase “*é estimular os alfas (1% do mercado) a espalharem o conteúdo pela rede para os multiplicadores (9% do mercado) para que estes os espalhem pelo restante mercado (os outros 90%)*” (Adolpho, 2012).
7. **Personalização:** Nesta fase procura-se rentabilizar e potenciar os resultados obtidos até então através da segmentação do mercado (do consumidor, do negócio e das ferramentas utilizadas). O autor (Adolpho, 2012) defende a personalização só é possível com a segmentação e que a “*a personalização gera relacionamento com o consumidor*”.
8. **Precisão:** É a fase do processo onde se medem todas as ações definidas na fase do planeamento. (Adolpho, 2012) defende que após esta fase deve-se “*voltar ao 1º P e refinar o conhecimento do consumidor... e estará pronto para cumprir novamente todos os Ps apresentados com uma visão mais clara de negócio.*”.

Apresentadas duas das principais abordagens ao marketing digital das organizações, no âmbito da presente investigação utilizaremos a perspetiva mais comum de Kotler *et al.* (2017), que continua a referir os 4 Ps como a base de uma estratégia de marketing, seja ela digital ou não.

Dado que este trabalho se irá centrar primordialmente em duas das variáveis de Marketing (Preço e Comunicação), no contexto do marketing das artes performativas, passar-se-á, em seguida, a abordar mais aprofundadamente estas duas componentes do marketing *mix* para, depois, centrarmos a nossa atenção as especificidades do marketing das organizações culturais com especial atenção para as artes performativas.

## 2. A variável Preço: Definição, Construção e estratégias de Preço

O presente capítulo será dedicado à variável preço: à sua definição e construção bem como aos diferentes modelos de definição de preço. Finalizaremos este capítulo dando especial enfoque às estratégias colaborativas de preço, em especial ao “*Pay What You Want*”.

O **conceito de preço** é definido por Kotler *et al.* (2017) como sendo um processo dinâmico, onde a construção do preço é definida de forma flexível com base na dinâmica da procura de mercado e na capacidade (excesso ou escassez do bem) que a indústria tem de determinado produto.

Com a revolução tecnológica e a propagação das redes sociais, tanto o consumidor (lado da procura) como a indústria (lado da oferta) conseguem definir novos preços (adequados às expectativas do mercado) e implementá-los de imediato. Hoje, a indústria consegue agir (ou reagir) de forma quase imediata através das redes sociais, diferente do que acontecia anteriormente, quando a definição de uma estratégia de preço (*standard* ou promocional) exigia um espaço temporal relativamente alargado para ser implementada.

As novas tecnologias dão às empresas a possibilidade de conhecerem de forma profunda o seu consumidor e os seus padrões de consumo. Hoje em dia, as empresas podem identificar mais facilmente o perfil dos seus consumidores, os seus padrões de compra e o tipo de relação que estes têm com as marcas; desta forma, conseguem oferecer preços únicos a cada um dos seus clientes Kotler *et al.* (2017).

O paradigma também se alterou no que diz respeito à construção do preço promocional; segundo Kotler *et al.* (2017), os consumidores deixam de ser sujeitos passivos e passam a ser envolvidos pelas empresas neste processo dinâmico, cujo objetivo é que o lado da oferta e o da procura obtenham de forma ativa um maior valor comercial.

Vejamos alguns exemplos, como é o caso das ações “*last minute*”, implementadas em voos *low cost* ou viagens e nas ações de *stock off*, que diversas marcas e retalhistas optam por fazer, utilizando os meios digitais disponíveis. Nestas ações promocionais, o consumidor e a empresa saem ganhadores na transação comercial; o consumidor, porque adquire um bem por um valor substancialmente inferior ao preço de venda *standard*, e as empresas, porque conseguem escoar o excesso de produto em *stock*. Em muitos casos, o preço final a pagar não está predefinido pelo vendedor (ex: leilões *on line* de viagens de última hora).

Neste contexto, na era da economia digital em que se vive atualmente, os desenvolvimentos tecnológicos deram a possibilidade às empresas de otimizarem e rentabilizarem o seu negócio através da personalização e adequação de preços aos seus consumidores.

## 2.1. Modelos de definição de preço

“As empresas e/ou marcas tendem a diferenciar-se da sua concorrência com base nos seus produtos e/ou serviços, ou através da estratégia de marketing adoptada.”

(Kim, Natter & Spann, 2008, pg.3).

Um dos elementos-chave das estratégias de marketing é a estratégia de preço definida, até mesmo porque ela introduz *insights* sobre a qualidade do produto/serviço. Segundo Tellis *in* Kim *et al.* (2008), terá sido em 1986 que teve início a discussão sobre as estratégias de preço que uma empresa poderia adoptar. Por essa altura, todas as estratégias tinham como principal objetivo aumentar as vendas e as respectivas margens de lucro de uma empresa, através do aumento da base de potenciais consumidores (compradores).

Contudo, sabe-se hoje que a reação dos potenciais compradores à estratégia de preço definida pela empresa não é puramente racional; ela é multidimensional, como sugerem Kotler *et al.* (2010). Também Kim *et al.* (2008) sustentam que a reação dos compradores ao preço de um produto ou serviço tem em conta fatores comportamentais, tais como as percepções e as preferências. Estes fatores – defendem os autores – devem ser encarados pelas empresas como oportunidades para adquirir vantagens competitivas face à concorrência.

Estas oportunidades, sugerem Kim *et al.* (2008), podem ser exploradas através **da inovação nos mecanismos de definição de pricing**. Para estes autores, as estratégias de definição de *pricing* podem ser:

- **Vinculativa para o consumidor:** Quando têm por base critérios internos, definidos pela própria empresa (custos e rentabilidade pré-definidas) e externos (tendo por base a lei da oferta e da procura e a posição do produto/serviço face à concorrência);
- **Participativas:** Quando os consumidores fazem parte do processo de definição de preço (Spann & Tellis, 2006 *in* Kim *et al.*, 2008). As estratégias participativas têm vindo a ganhar o seu espaço com o advento da revolução tecnológica. Aqui, o consumidor é convidado a participar de forma ativa e vinculativa na definição do preço a pagar, numa concretização do conceito de *User Generated Marketing*, isto é, um marketing onde o consumidor participa ativamente.

Tais mecanismos participativos fornecem às empresas informações importantes acerca do seu consumidor e da sua relação com os produtos vendidos.

Para Kim *et al.* (2008), as principais características das estratégias participativas de definição de preço são duas:

1. os consumidores têm o controlo total sobre o preço final a pagar;
2. existência de uma grande heterogeneidade de consumidores e de preços num determinado momento.

Estudos anteriores, elaborados por Chandran & Morwitz, 2005 *in* Kim *et al.* (2008), concluíram que os mecanismos participativos de definição de preço geram:

- aumento da intenção de compra;
- atraem a atenção dos consumidores;
- potencialmente geram mais e novos consumidores.

Chandran & Morwitz (2005) *in* Kim *et al.* (2008) perceberam que os consumidores que participam na definição do preço final preferem este mecanismo (face ao preço predefinido pela empresa/vendedor). Outros autores, como é o caso de Haws & Bearden (2006) *in* Kim *et al.* (2008), descobriram que a participação direta do consumidor na determinação do preço final a pagar gera um grau de satisfação e de justiça maior, face a situações de preço predefinido pelos vendedores.

## 2.2. Modelos Participativos de definição de preço

Kim *et al.* (2008) classificam os **mecanismos participativos de definição de preço** em duas classes, com base no tipo de interação entre o número de compradores e de vendedores:

1. **Mecanismo participativo de “interação horizontal”**, quando existem vários vendedores e/ou vários compradores. É o caso dos leilões;
2. **Mecanismo Participativo “one to one”**, quando existe apenas uma relação entre um vendedor e um comprador, como é o caso das negociações, *Pay What You Want* ou *Name Your Own Price* (exemplo da Priceline.com).

Com o advento da Internet e das redes sociais, a relação entre os consumidores e as empresas passou a ser feita de forma direta e imediata, gerando as condições ideais para a implementação de estratégias participativas de definição de preço, conforme defendem Chernev (2003); Ding *et al.* (2005); Kamins *et al.* (2004) e Spann e Tellis (2006) *in* Kim *et al.* (2008). Segundo estes autores, os mecanismos que ganharam maior destaque foram:

- Os leilões *on-line*,
- Os leilões invertidos como o sistema *Name your Own Price* (NYOP)
- O Sistema *Pay What You Want*.

Apesar de todos serem mecanismos participativos, existem algumas diferenças a sublinhar:

- **Name Your Own Price (NOP):** Os consumidores licitam por um produto, de acordo com o preço que estão dispostos a pagar (concorrendo contra outros compradores) contra um preço definido pelo vendedor, mas desconhecido do comprador (por exemplo o *site* priceline.com). Nestes casos, os vendedores protegem-se de transacionar os seus bens ou serviços a preços muito baixos (Kim, Natter & Spann, 2008); este mecanismo também é conhecido por leilão invertido;
- **Leilões:** os consumidores definem um preço que querem pagar; contudo, o preço final a pagar depende de outros compradores e do preço mínimo definido pelo vendedor (Kim, Natter & Spann, 2008);
- **Pay What You Want:** Segundo Weisstein (2016), este mecanismo dá ao comprador a possibilidade de definir o preço (igual ou superior a 0) que irá pagar pelos seus bens ou serviços. Nestas situações, o vendedor tem de aceitar qualquer preço apresentado pelo comprador.

Nos últimos anos, foram efectuados vários estudos com o objectivo de verificar se, perante uma situação de *Pay What You Want*, os consumidores pagariam na sua maioria, valores próximos ou superiores a 0. Estes estudos foram efectuados por Riener & Traxler (2012); Schons *et al.* (2014) e Regner (2015) *in* Cui & Wiggings (2017) e todos eles apontam para o mesmo resultado: perante uma situação de *Pay What You Want*, o consumidor tende a pagar um valor superior a 0.

### **2.3. A estratégia *Pay What You Want***

Uma vez que a presente investigação centrará a sua atenção na adopção de estratégias *Pay What You Want*, para o caso das artes performativas, detalhar-se-á, em seguida, o conceito em análise.

#### **2.3.1. O Conceito**

Kim *et al.* (2008 pg.6) definem *PWYW* como “o mecanismo participativo de definição de preço que delega ao consumidor a definição total do preço”. Neste contexto, o vendedor apenas determina qual ou quais os produtos que serão objecto do *PWYW* e em que condições é que o comprador determina o preço. Após o preço ter sido definido pelo comprador, o vendedor tem de aceitar o mesmo e a transação ficará concluída.

No mecanismo não existe uma competição entre os compradores, excepto quando os produtos disponíveis são limitados em quantidade, e, nestes casos, o primeiro a comprar é o primeiro a obter o bem.

No PWYW, tal como os mecanismos de preço promocional, ocorre numa determinada janela temporal, definida pelo vendedor, podendo esta estratégia ser aplicada em períodos temporais curtos e longos (Kim, Kaufmann, & Stegemann, 2013). Segundo (Schons, *et al.*, 2014) o *PWYW* pode ser implementado como:

- ferramenta promocional - Nesta perspetiva é aplicado por tempo definido e com o objetivo de lançar um produto ou um serviço;
- estratégia de Pricing ( estável e durandoura).

### 2.3.2. Aplicabilidade da estratégia *Pay What You Want*

A estratégia *PWYW* tem vindo a ser utilizada e estudada em **vários sectores de actividade**, tanto *online* como *offline*, muitas vezes numa lógica promocional de lançamento de produto. Na literatura, podem encontrar-se vários exemplos da sua aplicabilidade no sector dos serviços como é o caso de:

- **Restaurantes** (Monroe, 2003 *in* Weisstein *et al.* 2016).
- **Hotéis e museus** (Schons *et al.* 2014 e Monroe, 2003 *in* Weisstein *et al.* 2016).
- **Música** (exemplo da banda *Radiohead* que, em 2009, durante dois meses, teve o seu álbum à venda (através de *downloads*) no seu site, onde os fans da banda decidiram quanto queriam pagar pela música (Raju & Zhang, 2009 *in* Weisstein *et al.* 2016)
- **Organizações de solidariedade** (exemplo da plataforma *generous.pt* ou da *Open Books*, uma livraria de cariz solidário em Chicago, que dava a possibilidade os clientes de definir o preço a pagar pelos livros (Gravert, 2017).

No que diz respeito a **produtos e bens tangíveis**, Kim, Kaufmann e Stegemann (2014) defendem que o mecanismo *PWYW* deve ser evitado em bens /produtos de valor elevado, pois o aumento da distância social (compra por classes sociais altas) pode gerar preços a pagar mais baixos.

Este mecanismo de pricing (*PWYW*) foi também estudado no contexto do **comportamento de consumidor**. Em 2008, Kim *et al.* sugerem que este mecanismo de fixação de preço tem a capacidade de:

- aumentar o espectro de potenciais consumidores;

- aumentar as vendas e a rentabilidade para o vendedor;
- levar o consumidor a pagar um valor significativamente superior a 0.

Para Kim *et al.* (2008), o consumidor não é exclusivamente racional, como as teorias económicas sugeriam, razão por que o preço final que está disposto a pagar por um determinado produto pode depender de aspectos como:

- preço de referência interno;
  - a proporção da margem de lucro que está disposto a partilhar com o vendedor.
- Kim *et al.* (2008) defendem que esta proporção depende do medo, da satisfação, da consciência de preço e da disponibilidade financeira do consumidor.

O estudo elaborado por Kim *et al.* (2008) demonstra que uma estratégia *PWYW* melhora a imagem e a credibilidade que os vendedores (empresas e/ou produtos) têm junto dos consumidores, pela transparência do processo e pelo controlo total que os consumidores têm no preço final a pagar.

Por outro lado, Cui & Wiggings (2017) defendem que as empresas devem influenciar o preço que o consumidor está disposto a pagar pois, caso contrário, o consumidor irá ser condicionado exclusivamente pelos seguintes fatores:

#### I. Fatores Internos:

- **A referência de preço** que o consumidor tem interiorizado (Kim *et al.* 2009; Wieseke *et al.* 2012 in Cui & Wiggings, 2017);
- **A percepção do preço justo** (Jang & Chu, 2012 in Cui & Wiggings, 2017);
- **As normas sociais** (Racherla, Keith & Babb, 2011 in Cui & Wiggings, 2017);
- **A familiaridade com a marca** (Weisstein, Kukabar- Kinney e Monroe, 2016 in Cui & Wiggings, 2017).

#### II. Fatores Externos:

Para além das condicionantes internas, Cui & Wiggings (2017) definem como fatores externos aqueles que as empresas podem manipular ou influenciar, de forma a condicionar o comportamento do consumidor. E que podem ser:

- **Definição dos preços de referência** definidos pela empresa (Gautier & Van Der Klaauw, 2012 e Johnson & Cui, 2013 in Cui & Wiggings, 2017);
- **Anonimato nos pagamentos** (Parvinen, Poyry & Kaptein, 2013 in Cui & Wiggings, 2017);

- **Limite temporal** nas campanhas de *PWYW* (Parvinen *et al.* 2013 *in* Cui & Wiggings, 2017);
- **Oportunidade de interagir** (virtualmente) **com o produto** antes de definir o preço a pagar (Weisstein *et al.* 2016 *in* Cui & Wiggings, 2017).

Cui & Wiggings, (2017) explicam que a forma de manipular e influenciar estes fatores externos é através da comunicação, designadamente da mensagem e da sua formulação.

E porque a Comunicação é a segunda variável de Marketing que abordaremos na parte empírica do presente estudo, o ponto seguinte recupera esta componente do marketing *mix* e o conceito de *framing*, a ela associado.

### 3. A variável Comunicação

Neste capítulo iremos abordar a definição e a evolução da variável comunicação, dando especial relevância ao conteúdo e ao “*framing*” da mensagem, como elementos determinantes o processo de decisão de compra.

Na era do Marketing 4.0., o **conceito Comunicação** também evoluiu significativamente nos últimos anos, afirmam Kotler *et al.* (2017), tornando-se mais bidirecional e alterando o paradigma tradicional de uma comunicação feita fundamentalmente da empresa para o consumidor.

Numa época em que cada consumidor possui um megafone digital, as empresas deixaram de comunicar unidireccionalmente com os públicos, para gerirem uma comunicação bidirecional, em que não apenas os consumidores podem falar com a empresa, mas, sobretudo, falar entre eles, criando autênticos desafios de comunicação para as organizações.

Segundo Mattei, Machado, & Oliveira (2006), os consumidores têm acesso à informação através de fontes internas, de grupos, relações públicas, experimentação e de marketing. Para os autores, a influência de cada uma das fontes depende dos produtos em questão; contudo, é nas fontes de marketing que os consumidores mais procuram a informação, tornando-se estas um fator decisivo no processo de aquisição.

Neste mundo global, digital e competitivo, prosseguem Mattei *et al.* (2016), as marcas lutam por “*consumidores livres que expressem as suas preferências de compra*”. Para ganharem a preferência compra as marcas têm “*mais do que share of mind, tem de obter share of time*”, segundo Adolpho (2012 pg.305), pois na era da tecnologia o tempo é o recurso mais precioso que o consumidor tem.

Para obter a atenção dos consumidores, as marcas têm de se diferenciar das restantes. Esta diferenciação deverá ser transversal a todos os P's do Marketing *Mix*; contudo, é na Comunicação que esta característica é maximizada.

Diferenciar não é fazer apenas de forma diferente, é também fazer de forma qualitativamente mais relevante. Vivemos na era “*Content is King*”, onde o conteúdo da informação é crucial para o sucesso de um projecto. Neste mundo virtual do século XXI, o conteúdo, para ser de qualidade, deve ser transformável em informação que, por sua vez, deve ser transposta para inteligência através da interpretação e intervenção humanas (Adolpho, 2012).

Hoje o conceito de comunicação interpela e integra áreas tão distintas como o marketing, a tecnologia, o *design* e a relevância do conteúdo (Adolpho, 2012 e Schultz, 1996). Safa (2017) defende que a principal tarefa dos *marketers* é garantir que o consumidor se recorde do conteúdo/informação (*content recall*) da sua marca no momento da decisão de compra. Para este autor, o marketing tem à sua disposição duas ferramentas:

- **estratégias de comunicação integradas**, que se consubstanciam na seleção e integração das ferramentas de comunicação, de forma a criar sinergias e otimizar a comunicação;
- **estratégias de conteúdo** (mensagem): segundo o autor, os *marketers* podem optar por desenvolver mensagens e *design* novos para cada campanha, ou optar por repetir a mesma mensagem, enfatizando a ideia-chave da mesma.

A comunicação, reforçam Kotler *et al.* (2017), tem um papel fundamental na “criação de reconhecimento e de interesse” servindo para “fomentar a ação e a advocacia do consumidor”.

### **3.1 A importância da mensagem – o *Framing***

O conceito de *Framing* é definido por Cui & Wiggings, (2017 pg.324) como a “*forma de apresentar a mesma informação com diferentes formulações ou enquadramentos*”. Este conceito de *framing*, sustentam Oliveira e Carvalho (2012,) tem-se mostrado de grande aplicabilidade em diversos campos das ciências sociais.

Entre a diversidade de definições presentes na literatura, é possível entender o conceito de *Framing* como as estruturas mentais que ajudam a perceber a realidade, conferindo organização às ideias e conceitos e moldando a forma de raciocinar, perceber e agir, segundo Lakoff (2006). Estes “atalhos” são utilizados para interpretar e estabelecer relações

entre os conceitos que constroem uma situação ou questão, podendo contribuir para a construção de histórias pessoais e estimular a ação.

Keren (2011) *in* Cui & Wiggings (2017) sugere que a formulação (*framing*) gera diferentes resultados e interpretações por parte do consumidor, enquanto Cui & Wiggings (2017) corroboram a teoria de Keren (2011) identificando duas formulações distintas para passar a mesma mensagem no caso de mensagens de preço, que podem condicionar o preço a pagar por parte do consumidor:

- *Pay What you Want* ou **Pague o que quiser**. Nesta formulação, o enfoque da mensagem centra-se nos desejos e nas preferências do consumidor e gera tendencialmente preços (a pagar) mais baixos;
- *Pay What You Think it's Worth* ou **Pague o que acha que vale**. Esta vertente foca-se no valor que o produto tem para o consumidor. Este é o *framing* gera preços mais elevados.

Cui & Wiggings (2017) concluem, assim, que *o framing*:

1. gera diferentes interpretações por parte do consumidor e, conseqüentemente, condiciona o preço que este já disposto a pagar;
2. não altera a percepção de preço que o consumidor tem do produto e/ou serviço;
3. altera apenas o preço que ele escolhe pagar, através das suas próprias percepções de valor.

Feita a análise das variáveis Preço e Comunicação, o capítulo seguinte centrar-se-á nas especificidades do marketing das artes, uma vez que, como já foi referido, será neste campo de aplicação que o presente trabalho se irá focar.

## **4. Arte e as Organizações Culturais: Características e Especificidades**

Neste capítulo abordaremos a origem e a evolução, da arte e das organizações culturais, bem como, analisaremos em detalhe o conceito de arte enquanto produto (artístico).

### **4.1. Arte e as Organizações Culturais: Génese e Evolução**

Até ao período da Renascença, **a arte** era uma actividade de âmbito quase religioso, associada muitas vezes à espiritualidade e à igreja cristã (Kolb, 2005). O acesso à arte era exclusivo da nobreza e do clero, que eram os *patronos* dos artistas. As classes mais ricas subsidiavam o artista e este criava arte a gosto do seu patrono. Os objectos e as

*performances* (actuações) artísticas eram criados a pedido dos patronos e tinham como principal função decorar as suas casas ou entreter (animar) as festas de então.

A partir do século XVIII, o artista passa a ser visto como alguém especial que criava a sua arte com base na sua própria visão artística. Com o crescimento da riqueza e do poder das cidades e dos governos locais, os artistas passam também a ser subsidiados pelo Estado. É nesta altura que são criadas as primeiras instituições de apoio a arte com fundos públicos. Estas organizações eram geridas por artistas, tendo, por isso, regras de organização e gestão diferentes das restantes organizações. Esta foi a génese das **organizações culturais com fins lucrativos**.

A história mostra que as organizações culturais desde sempre foram geridas e encaradas de forma diferente de toda e qualquer organização económica; as suas especificidades levaram à criação de regras exclusivas para os artistas e a gestão das organizações muitas vezes desastrosa, era justificada pela arte, que os artistas criavam para agradar ao público.

Historicamente, as **organizações culturais sem fins lucrativos** dedicavam-se à produção da “*high culture*”, também chamada de arte erudita, sendo que as organizações com fins lucrativos se focavam na produção da “*popular culture*”, de ora em diante denominada de cultura popular. Segundo MacCarthy, Brooks, Lowell, & Zakaras, (2001) na era de produção artística que se vive nos dias de hoje, a segmentação deve ser feita em função da dimensão da organização, separando entre organizações de pequena e grande dimensão.

Para MacCarthy, *et al*, (2001) o futuro da produção artística está na responsabilidade das organizações de pequena dimensão que, no mundo atual, são cada vez em maior quantidade e assumem o desígnio da produção artística. Os autores identificam vários tipos de organizações:

- com fins lucrativos de produção de cultura popular
- sem fins lucrativos, que se focam na produção de experiências artísticas de elevada qualidade
- com fins lucrativos, que se focam em audiências de nicho
- sem fins lucrativos, que promovem produtos culturais étnicos
- organizações amadoras que estimulam e divulgam a produção artística das comunidades locais
- organizações artísticas que promovem produtos culturais produzidos por outras instituições.

Perante esta realidade organizacional tão diversificada e estratificada, MacCarthy *et al*, (2001) defendem que apenas as organizações reconhecidas pelo público é que poderão

sobreviver a médio e longo prazo. Para atingirem este fim, os autores sugerem que as organizações garantam na definição da sua estratégia os seguintes pontos:

- procura de fundos/ verbas para garantam o seu crescimento;
- angariar para o seu seio, artistas ou produtos artísticos que lhes tragam reconhecimento por parte da audiência;
- especialização num determinado produto artístico;
- diminuição dos seus custos através da utilização de talentos e ou artistas locais .

#### **4.2. A arte enquanto produto artístico: conceito e definição**

Historicamente a definição de arte tinha subjacente um juízo de valor (Kolb, 2005). Era a percepção de valor que determinava se determinado produto artístico era classificado como “*high art*” ou “*popular culture*”. Esta classificação foi defendida por Staniszewski (1995) in Kolb (2005).

Segundo Kolb (2005), tal classificação deixou de fazer sentido, devido às alterações estruturais registadas na sociedade e ao sucesso comprovado e contínuo da dita cultura popular. DiMaggio (2000) in Kolb, (2005) acresce a esta realidade o facto do consumidor de arte consumir de forma indistinta as duas realidades ( *high art* e *popular culture*). Já Butler (2000) defende que a arte se manifesta com uma *performance*; assim, inclui na sua definição o teatro, a música e a dança, não excluindo a possibilidade de serem integradas nesta definição as denominadas **artes criativas**.

As artes criativas foram definidas e classificadas por Clancy *et al.* (1994) in Butler (2000) em quatro grupos:

1. “*Hiart*” – inclui peças, operas, concertos e musicais
2. “*Pop*” - inclui música pop, rock e jazz
3. “*Expert*” – engloba a literatura, dança contemporânea e exposições
4. “*Trad*”- música e dança tradicional

Kotler & Scheff (1997), por seu turno, conceptualizam a arte com base no modelo de negócio, distinguindo entre:

- “*Performing Arts*” – maioritariamente inserida em organizações sem fins lucrativos, geridas por artistas e subsidiadas por fundos públicos e privados;

- “*Popular Entertainment*” – eventos geridos e subsidiados por empresários que visam o lucro. A distribuição do seu produto é feita no mercado.

No presente trabalho iremos optar pelo conceito de “*Performing Arts*”, preconizado por Kotler & Scheff, (1997).

## 5. O Marketing aplicado às Artes

Neste capítulo iremos abordar o conceito de marketing aplicado às artes e às organizações culturais, respectiva origem e evolução. Finalizaremos o presente capítulo com o conceito de consumidor de arte (audiência/público) e a com a definição de uma estratégia de marketing, aplicada às artes, centrada no consumidor.

### 5.1. Conceito e definição

Kotler & Levy (1969) expandem o conceito de marketing a todos os tipos de organizações e de sectores. A partir da década de 70 do século XX, o marketing passa a ser aplicado em sectores como a indústria, serviços hospitalares e organizações sem fins lucrativos, segundo referem Colbert & St-James (2014). O Marketing era, já então, visto como um **conjunto de técnicas** que podia ser facilmente transferido do sector comercial para outras áreas de aplicação.

No caso das artes, o produto era sempre definido pelo artista (Diggle 1976 *in* Lee, 2005) e o marketing era visto como um conjunto de funções (estudos de mercado, comunicação, preço, *merchandising*, distribuição e orçamento financeiro). Estas funções serviam o objetivo último do marketing: angariar novas audiências, aumentando o valor do espetáculo para o consumidor e, conseqüentemente, o preço dos bilhetes segundo Lee (2005). Diggle (1976), *in* Lee & Lee (2017), defende o que marketing da arte tinha como principal objetivo levar o número de pessoas certas, da forma mais correta, a ter contacto com os artistas e a gerar para a organização, o retorno financeiro compatível com os objetivos realizados.

Nos anos 80 do século XX, com a crise económica que os Estados Unidos e a Europa atravessavam, as organizações culturais sem fins lucrativos viram no marketing um aliado para atravessar o período de recessão. Nesta altura, o marketing passa a ter o consumidor como ponto de partida de todas as actividades (Lee, 2005). A arte não foi exceção, e o consumidor/ as audiências deixam de ser vistas como sujeitos passivos no processo.

Na década de 1980, o **marketing era definido como um processo** no qual se deveria utilizar os melhores recursos disponíveis com objectivo de apresentar a melhor proposta de produto a um determinado público-alvo. Eram definidos objectivos e os mesmos eram sujeitos avaliação, tornando desta forma o marketing um processo evolutivo. (Lee, 2005). Uma fonte de referência do marketing das artes na década de 80 era o “*The TMA Marketing Manual*” (Robbins & Verwey, 1982) que sugeria os 6 princípios base do processo de marketing aplicado às artes. Esses princípios eram os seguintes:

- Recursos: A equipa deveria determinar os recursos necessários e a sua disponibilidade
- Objectivos: Definir as metas a alcançar
- Produto: Posicionamento do produto e definição do preço
- Público-Alvo
- Ações de marketing a efectuar ao longo do processo
- Avaliação de resultados

Apesar da tendência para a integração de departamentos de marketing nas organizações culturais, esta nem sempre foi feita de forma pacífica. Segundo Kotler & Scheff (1997) os profissionais da arte sempre mostraram grande resistência ao marketing, separando este departamento da área artística, para que não existisse qualquer tipo de influência do mercado (consumidores) na concepção e desenvolvimento artístico.

No início dos anos 80, a situação das organizações culturais agravou-se devido à recessão económica que abalou a Europa e os Estados Unidos da América. Esta recessão fez com que as contribuições públicas e privadas diminuíssem, bem como o número de espectadores (Kotler & Scheff, 1997), colocando as organizações culturais numa situação de dificuldade financeira. Este contexto fez com que, gradualmente, as organizações, se comesçassem a interessar pela área do marketing como ferramenta para angariar novos públicos, explica Kolb (2005).

Durante a década de 90 do século XX, o marketing das artes registou um desenvolvimento notável segundo Lee (2005):

- Institucionalizaram-se os departamentos de marketing dentro das organizações;
- Surgiram os primeiros “*experts*” desta disciplina;
- Proliferaram os cursos e seminários acerca do tema;
- Os académicos de marketing começaram a demonstrar interesse sobre o tema como foi o exemplo de Kotler & Scheff (1997) e Butler (2000).

No seguimento desta evolução e desenvolvimento, o marketing das artes deixa de ser encarado como um conjunto de técnicas e ou processo, passando a ser encarado de uma forma holística. O marketing “*é a filosofia que guia uma organização*” afirma Lee, 2005, pg.294). Já para Lee & Lee, (2017, pg.19) “*a função do marketing nas artes é criar e divulgar conhecimento através de programas educativos, conferência, seminários e manuais de marketing com o apoio de fundos estatais.*”

Passa, pois, a ser aceite e expectável que o produtos artísticos sejam criados com base nos desejos dos consumidores e que as organizações culturais combinem as variáveis preço, promoção e distribuição, de forma a maximizar a satisfação do seu público (Lee, 2005). Com a mudança de paradigma registada no âmbito da aplicação do marketing às artes, e com o interesse de muitos académicos pela área, o próprio **conceito de marketing das artes** também tem sido objecto de análise. A sua conceptualização depende do que os autores entendem ser o seu objecto, ou seja a sua “*arte*”. Para Kolb (2005) existem dois conceitos de Marketing aplicado às artes:

- **Marketing das Artes**, definido pelo autor como a disciplina que estuda as instituições de arte que têm como objectivo a criação artística.
- **Marketing das Organizações Culturais**. Para Kolb (2005) esta designação tem um espectro bastante mais abrangente, uma vez que engloba todas as actividades culturais produzidas por uma determinada comunidade.

*“Estas comunidades pensam na sua arte como algo partilhável com os seus membros e não como algo que lhes seja imposto.”*

Kolb (2005 pg. 7).

Estas organizações culturais são, na sua génese, organizações sem fins lucrativos, podendo estar sob a orientação de entidades públicas ou privadas. Apesar se serem entidades sem fins lucrativos, tais organizações, nos dias de hoje, já estão orientadas para venderem o seu produto e para obterem os melhores resultados e optam por incluir nas suas estruturas, profissionais de marketing.

Também, Lee & Lee (2017) classificaram o marketing das artes, com base na definição de arte. Estes autores defendem que o marketing das artes pode ser definido como:

- **Marketing das Organizações de Arte**, quando os conceitos e as técnicas de marketing são aplicados com o objectivo de aumentar as audiências;

- **Marketing com os Artistas ou com a Arte:** os autores definem arte (nesta classificação) como sendo o produto do artista. Aqui o marketing tem como objectivo aprender com a arte e com os artistas;
- **Marketing da Arte do Mundo:** definido pelos autores Lee & Lee, (2017, pg. 18) como “*o marketing que explora a estrutura e o contexto social, como parte integrante do marketing das artes e não apenas como uma mera influência.*”

## 5.2. Marketing nas Organizações Culturais: génese e evolução

Com a proliferação de organizações culturais, entre 1960 e 1980, registou-se um aumento significativo de organizações, de *performances*/actuações, de locais de espectáculo e, conseqüentemente, do aumento do número de lugares disponíveis nas plateias (Kotler & Scheff, 1997). Este crescimento foi acompanhado pelo aumento dos custos das organizações, que despoletou, nos anos 80 do século XX, o interesse do setor pela disciplina do marketing.

Nesta primeira fase o marketing era centrado no produto. Segundo, Kotler & Scheff (1997), as organizações culturais acreditavam produtos artísticos de maior qualidade iriam gerar maior adopção e reconhecimento por parte dos consumidores. As estratégias de marketing passavam, assim, por melhorar de forma continua o **produto artístico** de forma a garantir que a audiência estivesse disponível para pagar mais por produtos melhores, sugerem Kotler & Scheff (1997).

Segundo Kolb, (2005) os departamentos de marketing não tinham acesso a informação sobre o seu público-alvo e pressupunham que todos eram potenciais consumidores. O resultado eram campanhas **comunicação** baseadas nas ideias dos artistas e das próprias organizações, sem qualquer segmentação de mercado e veiculadas através dos *mass media*.

As instituições culturais tinham a sua missão definida, o seu produto e o local (distribuição) estabelecido, não havendo espaço nem flexibilidade para efectuar qualquer tipo de mudança com o objetivo de atrair novos públicos (consumidores). Como, na sua maioria, eram organizações subsidiadas com fundos públicos e a sua gestão era orientada por artistas, a definição de preço era construída com base critérios empíricos. O preço do produto artístico encontrava-se, geralmente, abaixo do preço de custo (Kolb, 2005).

De acordo com Rentschler & Wood, (2001 pg.60) o paradigma alterou-se no **final da década de 90 do século XX** com a “*democratização das organizações de artes*“, registando um aumento crescente da oferta disponível. Este período foi caracterizado pelo reconhecimento dos departamentos de marketing como parte ativa na definição estratégica e

no marketing mix (preço, produto, promoção, distribuição) das organizações culturais. Nesta fase, o **marketing era focado na venda**, segundo Kotler & Scheff (1997); as organizações assumiam que o consumidor era pouco activo no processo de compra e necessitava de ser estimulado para adquirir mais produtos.

O sucesso das estratégias de marketing era medido pelas receitas, margens do negócio e pelo número de produtos vendidos (Kolb, 2005). Com esta nova filosofia de marketing surgiu um conjunto de ferramentas promocionais, a publicidade ganhou peso, as equipas de vendas tomaram o controlo do processo e a opinião do consumidor continua a ficar em segundo plano nos pressupostos da tomada de decisão, referem Kotler & Scheff (1997). Estes autores defendem, ainda, que as organizações culturais cuja estratégia de marketing se encontra centradas no seu produto ou na venda estão ultrapassadas pois o consumidor dos dias de hoje está cada vez mais informado e sofisticado nas suas escolhas – o tempo que tem disponível é cada vez é menor, tornando o mais seletivo nas suas escolhas e menos permeável à persuasão por parte da oferta disponível.

Para Kotler & Scheff (1997) e Kolb, (2005) as **organizações culturais devem estar centradas no consumidor**; devem estudá-lo de forma sistemática, conhecendo as suas motivações, necessidades, anseios, percepções e atitudes, de forma a conseguir melhorar e adaptar a oferta cultural disponível. Defendem, ainda, que este compromisso com o consumidor, com o público alvo da organização, não tem de colidir com a integridade artística da mesma. Centrar as organizações culturais no consumidor não implica alterar o produto artístico por completo, mas apenas a forma como este é apresentado ao consumidor (preço, local da apresentação e comunicação), indo ao encontro das suas necessidades e preferências.

Kolb, (2005) preconiza que as organizações culturais têm de assumir que só conhecendo o seu consumidor, o seu público-alvo, é que conseguem por inerência conhecer a sua concorrência. Para o autor, a concorrência das artes performativas é composta por todos os tipos de eventos culturais aos quais o consumidor esteja exposto, como sejam uma ida ao cinema, exposições, eventos desportivos, festivais de música ou alugar um filme ou apenas ficar em casa a vê-lo.

### **5.3. Audiência: o Consumidor no centro da estratégia**

O maior desafio que as organizações culturais enfrentam é o de trabalhar o seu público atual e a sua audiência futura. Como angariar novos públicos e como fidelizar as audiências atuais? Kotler & Scheff (1997) postulam que todo o planeamento estratégico de uma

organização deve começar e acabar no consumidor. É importante que se faça um bom diagnóstico das necessidades, percepções, grau de satisfação, das audiências atuais e do público-alvo com potencial a ser audiência no futuro.

Para os autores, “*os consumidores são difíceis de mudar, as organizações não*”; neste sentido, sugerem que as organizações culturais devem adaptar-se ao consumidor e às suas necessidades, sem inviabilizar a visão artística da organização. Esta orientação defende que as organizações culturais devem promover uma experiência cultural que vá ao encontro das expectativas e motivações dos consumidores.

Para atrair novos públicos as organizações devem estudar as motivações dos consumidores, Kolb (2005) identifica quatro categorias motivacionais:

1. Interesse específico num determinado espetáculo ou artista
2. Lazer ou entretenimento
3. Ato social
4. Valorização pessoal

Uma estratégia centrada no consumidor é caracterizada por:

- **Pesquisar de forma constante e contínua o seu público-alvo:** para os autores, apenas desta forma é que as organizações culturais conseguem antecipar as mudanças comportamentais por parte do consumidor. Os estudos de mercado devem ser feitos utilizando informações internas e externas da organização, devendo incidir sobre questões como os produtos artísticos, locais de exibição, preços, comunicação, concorrência, grau de satisfação, promoções e motivações de consumo segundo Kotler & Scheff (1997) e Kolb (2005).
- **Segmentar a audiência:** Kotler & Scheff (1997) defendem que a segmentação deve ser feita com base no estilo de vida do consumidores tendo por base as suas motivações atuais, a sua experiência passada e a sua educação cultural. Os autores dividem esta “*segmentação cultural por estilo de vida*” em duas categorias:
  1. **Grupo Tradicional:** composta por consumidores que fazem dos eventos culturais o focus das suas atividades de lazer. Tendem a preferir o teatro, a ópera e os museus. São interessados nos produtos artísticos em si, nos artistas e sendo menos sensíveis à variável preço.
  2. **Grupo Socialmente Ativo:** no qual se inserem os consumidores que procuram os eventos culturais para socializar entre pares e para experienciar novas atividades. Estes consumidores são mais interessados na companhia que levam para o evento do que no produto artístico em si.

Kotler & Scheff (1997) defendem que os diferentes segmentos devem ser objeto de estratégias de marketing diferentes. Para o primeiro segmento, dizem, deve ser traçada uma estratégia que tenha por base o produto artístico, devendo ser veiculada através de email marketing, anúncios de imprensa e ações de relações públicas envolvendo os artistas.

O segundo grupo deve ser objeto de uma estratégia, cujo *focus* seja a informalidade, a experiência e a possibilidade de tornar o evento artístico num agregador social. É claro, para os autores, que pode haver produtos artísticos para os quais não haja possibilidade de atingir os dois tipos de consumidores.

Para Kotler & Scheff (1997), o conceito **de Concorrência é abrangente e Lato**, os autores defendem, que este conceito, é definido pelo público-alvo da organização cultural e não pela organização. A concorrência pode incluir um espetáculo cultural, uma ida ao cinema ou apenas uma saída com amigos.

Defendem também, os autores a importância do *marketing mix* para as organizações culturais, como peça fundamental de uma estratégia de sucesso. Este tema será abordado com maior detalhe no ponto seguinte.

No que diz respeito ao *marketing mix* das artes, remeter-nos-emos principalmente a Kotler e Scheff (1997), dada a escassa diversidade de trabalhos relacionados com o marketing das artes performativas, e ainda tendo em conta o inquestionável reconhecimento de Kotler no âmbito dos estudos de marketing.

## **6. Marketing Mix das artes performativas**

Neste próximo capítulo iremos abordar, em maior detalhe, as cinco variáveis do marketing mix das artes performativas, definidas por Kotler & Scheff (1997). Optámos por basear o presente capítulo nestes autores, pelo fato de não existir muita literatura de relevo sobre o tema em análise e também devido ao fato de Philip Kotler ser um especialista nos assuntos relacionados com o marketing mix e ter literatura acerca do tema específico em estudo: as artes performativas.

O *marketing mix* das artes performativas, é definido por Kotler & Scheff (1997) como o conjunto de ferramentas que uma organização utiliza para atingir os seus objetivos junto do mercado-alvo. Os autores defendem a utilização de 5 P's como segue:

### **6.1. O Produto**

*“ The cultural product is the complete package of the performance/ object, along with everything else the experience has to offer.”*

Para Kotler & Scheff (1997) o ativo mais valioso que uma organização detém, é a sua oferta. No caso das organizações culturais, os autores defendem, que estas devem desenvolver uma oferta, que satisfaça as necessidades de um ou mais segmentos de mercado, pois não há ferramenta promocional e ou comunicacional, que consiga vender a uma audiência, uma oferta fraca ou de baixa qualidade.

No caso das artes performativas, os autores defendem que não estamos perante um um serviço (não estão reunidas as características: intagibilidade, percibilidade, inseparabilidade e variabilidade) , nem de simples produto, mas sim de **uma experiência**. No caso das artes performativas, o consumidor procura mais do que o produto em si, ele busca uma experiência, segundo Kotler & Scheff (1997, pg.190), e esta experiência pode ser “ *estética, entretenimento, intelectual, emocional ou social.*”

Neste sentido, para os autores, quando o produto artistico/ experiência é concebido pelas organizações e/ou artistas, estes devem ter em conta, os interesses pessoais, as motivações e as necessidades dos seus públicos-alvo.

Kotler & Scheff (1997) defendem que a definição/ criação do produto (das artes performativas) é primeiramente da responsabilidade do diretor artístico ( produto) , sendo a função do marketing, de extrema importância, para a criação da experiência uma vez que é este departamento, que fornece a informação detalhada, sobre os públicos-alvo (segmentação) e respectivas características (motivações, interesses, necessidades), permitindo desta forma definir o *packaging* do espetáculo, ou seja os termos dessa exibição (localização geográfica, tipificação do local físico, acessibilidade, frequência e horários dos espetáculos, bem como, o tipo de canais de comunicação a utilizar e que mensagem veicular). Neste sentido, a performance é na sua essência, uma comunicação entre o diretor artístico/ artista e a sua audiência.

Na era do digital, que se vive atualmente, com recurso ao Big Data, é fácil conhecer de forma exaustiva e detalhada o perfil da potencial audiência, bem como a a sua customer journey. Hoje é possível desenvolver produtos e/ou experiências que vão ao encontro das necessidades e das expectativas da audiência, e com isto, criar valor para o produto, bem como relevância e reputação, para a organização cultural.

## **6.2. O Preço**

“ *Everything is worth what its purchaser will pay for it*”

(Publilius Syrus, First Century b.c.)

O preço das *artes performativas* depende de um conjunto de fatores, como sejam a distribuição de lugares na sala de espetáculo, o *timing* para a aquisição dos bilhetes (as compras efetuadas com antecedência podem beneficiar de descontos, bem como as aquisições uma hora antes do início dos espetáculos), do tipo de público (estudantes ou seniores) e da data do espetáculo (na estreia, os preços podem ser mais elevados).

A definição de uma estratégia de preço para as artes é um tema complexo. Na maioria dos sectores, a estratégia de preço é baseada numa estrutura de custos, ficando, desta forma, garantidas as margens mínimas para as organizações. No caso das organizações sem fins lucrativos, Kotler & Scheff (1997, pg.219) defendem que “*a rentabilidade é apenas um meio para atingir um fim (missão da organização), não sendo em si mesmo, um fim*”. É por esta razão que, muitas vezes, as organizações culturais, para alcançarem novos públicos e novas audiências, colocam os preços de venda dos produtos artísticos a um nível inferior para que mais consumidores os possam adquirir.

Kotler & Scheff (1997) defendem também que a estratégia de definição de preço deve ter em conta os seguintes fatores:

1. **Custos monetários** (fixos ou variáveis) inerentes ao negócio e os **custos intangíveis** que se consubstanciam na:
  - **Diminuição da produtividade** do setor das artes, quando comparada com os outros sectores da economia (que vêm a sua produtividade aumentar com o avanço da tecnologia);
  - **Crença de** que aumentar os preços gera uma diminuição da compra por parte dos consumidores. Este fenómeno é conhecido pela elasticidade da procura.
  - Ambiente concorrencial onde estão inseridas.
2. **Valor Percebido vs Custo percebido** para o consumidor.

Segundo Kotler & Scheff (1997) o preço apenas condiciona o processo de decisão de compra dos consumidores que têm interesse em determinados produtos artísticos, não atingindo aqueles que não se interessam, de todo, pelo produto. Para os autores, a grande barreira à aquisição de produtos artísticos, por parte da maioria da população, não é o preço mas sim a falta de interesse. E perante esta realidade, não há descontos nem ofertas de preço que façam alterar esta situação. Por isso, os autores defendem que as estratégias de preço devem ser definidas com base nos consumidores que mostram interesse num determinado tipo de espectáculo e não numa determinada forma de arte.

O preço de um bilhete é apenas uma parte do custo que o consumidor incorre numa ida a um espectáculo. Segundo os autores, existem outros custos, como sejam, o estacionamento,

custo do *babysitting*, a roupa ou a ida ao cabeleireiro, que são as maiores barreiras que a arte enfrenta. Neste sentido, as equipas de marketing das organizações culturais devem identificar cada público-alvo (segmentar) e determinar o **custo percebido** inerente aquisição de um determinado produto artístico. Para estes autores, o plano de marketing deve identificar estes custos e desenvolver estratégias para os reduzir. Neste contexto, vale a pena recordar que o conceito de valor percebido é a relação positiva, ou negativa, que o comprador (consumidor) define para determinado bem, independente do seu custo. No caso das artes, o valor percebido varia por segmento de audiência (Kotler & Scheff, 1997) .

Para os autores, **o pricing definido pela organização** deve maximizar:

- A rentabilidade, ou, pelo menos, recuperar a maior percentagem possível dos custos.
- A audiência, ou seja, atrair o maior número possível de público.

Os autores postulam que, na maior parte das situações, é possível desenvolver estratégias de preço que cumpram os dois objectivos anteriormente apresentados; uma audiência maior gera um *word-of-mouth* mais positivo e aumenta o número de potenciais mecenas para a organização.

### 6.2.1. Tipificação das Estratégias de Preço

Segundo Kotler & Scheff, (1997) as estratégias de preço podem ser tipificadas em três grupos:

- I. **Concorrência:** neste caso, as organizações definem os seus preços tendo por base os preços praticados pela concorrência e não os seus custos ou a procura do mercado.
- II **Preços Discriminatórios:** aqui, as organizações vendem o mesmo produto a dois ou mais preços diferentes, não reflectindo no preço as diferenças de custo entre eles. Segundo os autores, devido à segmentação dos públicos-alvo, no setor das artes, é comum a utilização desta estratégia de preço, como forma de angariar novos públicos (temos, como exemplo, um espectáculo onde são cobrados preços inferiores para seniores e estudantes, ou a venda de bilhetes antes do espectáculo com descontos de 50%, de forma a ocupar os lugares disponíveis). A implementação de uma estratégia de preços discriminatórios – defendem estes autores – apenas pode ocorrer quando estão reunidas as seguintes condições:
  - O mercado alvo tem de ser passível de segmentação e os segmentos devem demonstrar níveis e intensidade na procura diferentes;
  - Os potenciais consumidores dos segmentos mais baixos não podem vender os produtos aos consumidores dos segmentos mais elevados;

- O custo da segmentação e do controlo desta estratégia não pode exceder o retorno gerado pelas ações de discriminação de preço;
- As razões da discriminação de preços devem ser claras para todos os consumidores, de forma a não gerarem discriminação negativa entre consumidores;
- Os preços discriminatórios devem respeitar a legislação em vigor.

III “**Yield Management**”, é um método que ajuda os *marketers* a decidir quais os preços a cobrar nas diferentes opções de produto. Para Kotler & Scheff (1997), os departamentos de marketing devem ter em consideração o preço cobrado vs a qualidade do serviço/produto artístico oferecido. Como exemplo desta estratégia, temos a definição de preços consoante a disposição dos lugares numa sala de espectáculo (os preços da primeira plateia são substancialmente superiores, uma vez que a experiência do produto é qualitativamente superior).

Kotler & Scheff (1997) entendem a estratégia de definição de preço como um pilar fundamental no marketing *mix* das artes performativas.

### 6.3. Distribuição

*“All the world’s a stage”*

(Shakespeare)

Kotler & Scheff (1997) definem a variável distribuição como os canais ou os “*touch points*” através dos quais o público tem acesso a um determinado produto artístico. No caso das artes performativas, muito embora o ingresso possa ser adquirido no próprio local do espectáculo, na internet ou num parceiro, como a Fnac ou Ticketline, por exemplo, o acesso ao produto/serviço – ou seja, a distribuição do serviço – é feita no local onde a espectáculo é realizado, seja numa sala, na rua ou em outro qualquer local.

A escolha da localização do espetáculo, ou seja, da distribuição do serviço, depende do tipo de organização e do tipo de artes performativas que realizam. Para Kotler & Scheff (1997), não existem critérios pré estabelecidos para a escolha de um local, não existe uma definição de local perfeito, a escolha deve ser feita com base nos interesses e motivações do público-alvo que a organização pretende atingir, bem como o tipo de performance que esta irá realizar. Razão pela qual, segundo os autores, temos companhias itinerantes que fazem os seus espetáculos em “*tournée*” conseguindo desta forma angariar novos públicos ( regional, nacional e ou internacionalmente); outras companhias e/ou organizações têm a necessidade de um local físico (sala) com determinadas características, para que o seu público possa

obter uma experiência artística que vá ao encontro das suas expectativas. Como exemplo, os autores, referem as orquestras sinfónicas e das óperas.

Além da localização e da natureza dos espaços, as organizações devem planejar como e quando é que os consumidores podem adquirir os bilhetes para os espetáculos.

Segundo os autores (Kotler & Scheff, 1997) estas decisões estratégicas devem ter por base as motivações do público-alvo. Existem consumidores que privilegiam a facilidade e a rapidez da aquisição (compras online, redes de retalho como é o caso da Fnac); havendo outros (os consumidores mais comprometidos com a arte) que a facilidade de acesso não despoleta nem inibe a compra, apenas condiciona (positiva ou negativamente) o seu grau de satisfação para com a organização cultural.

As organizações culturais devem definir o sistema de venda de bilhetes tendo em conta o princípio da facilidade e rapidez da aquisição independentemente do ponto de venda em questão. Para Kotler & Scheff (1997) existem várias opções para venda de bilhetes:

- Bilheteira no local do espetáculo;
- Agências intermediárias de venda de bilhetes (online e offline);
- Venda direta (feita pelos colaboradores das organizações culturais à sua comunidade de amigos e ou familiares).

Estes autores defendem, que nos dias de hoje, os consumidores privilegiam a conveniência e a rapidez, neste sentido, as organizações culturais devem ter na distribuição online a sua base de trabalho. O consumidor quando adquire um bilhete online além das motivações de cariz pessoal decide quando (a que horas) e como (tablet, smartphone, computador) quer fazer a sua compra, pode especificar o produto adquirir, como por exemplo: pode escolher os lugares e aferir o preço a pagar, pode escolher as datas e horários que mais lhe convier. Tem, ainda, a possibilidade de adquirir por antecipação a compra ou conseguir promoções de preço mais vantajosas, se optar pela aquisição na última hora.

Através da distribuição online o consumidor tem o controlo total do processo de compra podendo usufruir da rapidez, facilidade e conveniência que o canal possibilita.

#### **6.4. Promoção**

*“ I know that half of my advertising is wasted but I don't know which half.”*

(John Wanamaker)

Kotler & Scheff (1997) defendem que as organizações que se dedicam às artes performativas têm uma necessidade constante de promover o seu produto/ serviço junto dos

públicos-alvo, uma vez que a criação artística (novas peças, novos artistas, novos locais de atuação) é feita de forma constante e contínua. A promoção tem como último objetivo gerar interesse, despoletar a compra e criar ou aumentar a notoriedade da organização cultural e ou dos seus produtos, junto dos públicos-alvo.

Para Kotler & Scheff (1997), no âmbito das artes, a promoção é o conjunto de ferramentas de comunicação que as organizações culturais podem utilizar, com o objetivo de comunicar com o seu público-alvo, criando o interesse e a motivação necessárias, para que estes se convertam em audiência. Segundo os autores, (1997, pg.300), a comunicação visa “informar, persuadir e educar as audiências sobre as alternativas, consequências positivas de escolher de um determinado caminho e motivar as audiências a agir ( e se possível continuar a agir) de uma determinada forma”, assumindo as seguintes funções:

- **Informar:** para que as audiências façam as escolhas corretas, as organizações devem disponibilizar a maior quantidade de informação possível. É importante informar acerca do evento em si (nome do evento e os artistas envolvidos) e das suas especificidades: local, horário, data, preço dos bilhetes e canais de venda;
- **Persuadir:** convencer os consumidores a agirem de uma determinada forma é o *focus* da comunicação. A persuasão é atingida através um conjunto de ações como técnicas de vendas, ações de relações públicas e campanhas publicitárias.
- **Educar** os consumidores para a arte e para a expressão artística. A apreciação da arte é um processo evolutivo que se vai aprendendo e adquirindo ao longo do tempo. A função do marketing é, também, ajudar a desenvolver o conhecimento, o gosto e a satisfação nos consumidores, de forma a despoletar o desejo de experienciar o produto artístico.

Nas artes performativas, a Comunicação também tem um composto de marketing, denominado de *mix* promocional comunicacional, que inclui quatro instrumentos:

1. **Publicidade**, definida pelos autores como, qualquer forma paga por uma organização, de apresentar ou promover ideias, bens ou serviços. Para Kotler & Scheff (1997), a publicidade pode ter **como fim posicionar um produto** ou uma organização (a médio ou longo prazo) **ou apenas divulgar** um determinado produto ou promoção com vista a obter resultados imediatos. Os canais de divulgação utilizados dependem dos objectivos previamente definidos, bem como os segmentos de audiência atingir.
2. **Vendas Pessoais** consistem no conjunto ações que uma organização desenvolve, utilizando a influência pessoal de um ou mais membros (equipa comercial, artistas

ou *staff* da organização), para condicionar o comportamento do público-alvo. Esta ferramenta é fundamental para construir a preferência, gerar convicções e estimular comportamentos de compra nos públicos-alvo.

3. **Promoções de Vendas** são iniciativas comerciais que visam incrementar as vendas num espaço temporal curto e pré-definido. Os autores dão alguns exemplos, como sejam os cupões e ofertas. As promoções de vendas têm as seguintes características: informam, incentivam à compra e convidam à ação no momento (compra imediata).
4. **Relações Públicas** consistem num conjunto de actividades cujo objectivo é melhorar, manter ou proteger a imagem de uma organização e/ou da sua oferta.

Segundo Kotler & Scheff (1997), a definição e implementação das variáveis do *mix* promocional comunicacional, acima apresentadas, devem respeitar os seguintes princípios.

1. Identificar a audiência e definir a mensagem;
2. Selecionar os canais de comunicação e determinar os objetivos de comunicação;
3. Determinar o orçamento e definir *mix* promocional;
4. Medir os resultados promocionais.

Desta forma, os autores reiteram a importância da segmentação e do estudo aprofundado dos públicos-alvo, para que promoção (conjunto de ferramentas comunicacionais) a definir e operacionalizar seja adequada ao perfil da sua audiência. Estes estudos de mercado deverão ser elaborados com recurso a fontes externas e a fontes internas. Para Kotler & Scheff, (1997) é de extrema relevância as fontes internas (bases de dados das organizações) pois estas ferramentas são alimentadas de forma constante e contínua, sendo passíveis de ser utilizadas e optimizadas, durante toda a vida de uma organização cultural.

Já Jackson & Wang *in* Kotler & Scheff (1997, pg 367) consideram que a base de dados da organização deve ser a ferramenta base para a definição de um plano de marketing de uma organização, uma vez que identifica os melhores clientes, ajuda a reativar e a desenvolver novos clientes, definir o espetáculo adequado para cada tipo de cliente, bem como definir a mensagem a veicular e o tipo de promoções a desenvolver.

## 6.5. Pessoas

Os autores defendem que, no marketing das artes performativas, as pessoas são uma variável, do marketing mix, de enorme importância. Kotler & Scheff (1997, pg. 43) entendem que este *P* se “*refere ao staff da organização, especialmente todos os que estão em contacto com os mecenas, os consumidores ou com outros públicos*”.

Segundo os autores, muitas vezes são os profissionais do setor artístico que afastam os públicos pois reiteram de forma constante que a arte e o entretenimento são diferentes. Vêm “*a arte como séria e o entretenimento não. Fazendo com que o público chegue à conclusão, que a arte não pode ser entretenimento.*” (Kotler & Scheff, 1997, pg. 533). É imprescindível, para o sucesso das artes performativas, que seja o *staff* das organizações culturais, a impactar de forma positiva os públicos, fazendo com que estes deixem de ter receio de se pronunciar sobre o produto artístico.

Para Kotler & Scheff (1997) as pessoas que trabalham nas organizações culturais devem seguir as suas crenças, motivações pessoais e profissionais, contudo devem ter a capacidade de ouvir os públicos que segmentam, acerca dos produtos artísticos e das experiências que proporcionam. Só desta forma, é que os públicos-alvo ficarão receptivos às ofertas das organizações culturais e se sentirão como parte integrante do setor artístico.

## **II. Metodologia**

No presente capítulo, retomar-se-ão os objetivos de investigação explicitando a metodologia de investigação adoptada. Aqui será detalhada a técnica e o instrumento de trabalho utilizados ao longo do processo de investigação, desde a fase exploratória de pesquisa até à construção do instrumento de recolha de dados. Para a realização deste estudo, foi utilizada uma metodologia qualitativa, de análise de conteúdo, com recurso a entrevistas semiestruturadas.

### **1. Objetivos da investigação**

Como já foi referido, o presente trabalho tinha como objetivo inicial aferir a importância da comunicação digital na definição e na divulgação de uma estratégia de preço colaborativa, aplicada às artes performativas. Pretendia-se, num primeiro momento, elaborar um estudo exploratório sobre a pertinência do tema, bem como a sua possível aplicabilidade, no setor das artes performativas em Portugal.

Para o efeito, foi escolhida uma abordagem de natureza qualitativa. Segundo Bryman (2012), a metodologia qualitativa possibilita a construção de um trabalho de investigação no que diz respeito à recolha e análise de dados, assente na palavra e na interpretação por parte de um indivíduo de uma determinada realidade social.

Optou-se como instrumento de recolha de informação, o recurso a entrevistas pessoais, semiestruturadas, cujo guião se encontra em anexo.

### **2. O instrumento de trabalho - Entrevistas semiestruturadas**

Pelo cariz exploratório e qualitativo desta investigação, optou-se pelo recurso à entrevista como instrumento de trabalho, obtendo dados através “*de uma conversa proposta, conduzida e promovida pelo entrevistador*” (King & Horrocks (2010) in Haro *et al.*, 2016).

O objetivo das entrevistas efetuadas foi a recolha de dados de cariz exclusivamente qualitativo, dando espaço aos entrevistados para expressarem as suas motivações, interesses, opiniões e representações mentais, em relação ao tema em estudo. Contudo, a flexibilidade e a liberdade do entrevistado quanto ao discurso produzido, não permite que se estabeleça comparações, representatividade probabilística nem qualquer tipo de generalizações (Haro *et al.*, 2016) Para garantir que os tópicos essenciais eram abordados, foi elaborado um guião de entrevista (ANEXO 1), que serviu de linha orientadora das entrevistas. Contudo no decurso das mesmas, foram surgindo novas questões que se revelaram cruciais para o resultado do presente estudo.

### 3. Caracterização da Amostra

Para a presente investigação optou-se por amostra não aleatória, intencional, uma vez que o que se pretendia não era obter a representatividade, mas sim opiniões, intenções e convicções de determinados elementos da população artística, muito familiarizados com o produto artístico. A escolha dos entrevistados foi feita com base em três critérios:

1. conhecimento profundo e prestígio reconhecido na área das artes;
2. experiência profissional comprovada na área do marketing das artes;
3. pertencerem a Organizações Culturais, ligadas às artes performativas, que trabalhem com contextos financeiros/orçamentais diferentes e que por conseguinte experienciem realidades díspares.

#### 3.1 Caracterização do perfil dos entrevistados

Os três entrevistados são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os quarenta e os cinquenta anos e são decisores e influenciadores nas organizações culturais onde trabalham e na comunidade profissional (artística) onde estão inseridos.

1. **A primeira entrevistada**, aqui designada por **MS**, ocupa a função de coordenadora do departamento de Marketing e Comunicação no Centro Cultural de Belém desde 1993. Conta com um vasto percurso profissional no setor das artes que conta já com cerca de trinta anos de profissão, ao longo dos quais tem vindo a desempenhar vários cargos de direção artística e de marketing e comunicação. Trabalhou em várias organizações culturais de renome a nível nacional, como é o caso da Fundação Calouste Gulbenkian.
2. **A segunda entrevistada**, doravante designada por **RM**, ocupa desde 2012 a função de diretora de desenvolvimento e comunicação do Centro Cultural de Belém. O seu percurso profissional esteve desde sempre ligado ao marketing e às artes, tendo ocupado diversos cargos de direção em organizações culturais como é o caso do Museu Automóvel do Caramulo e a Casa das Histórias Paula Rego em Cascais. Em 2000 licenciou-se em História da Arte pela Universidade Nova de Lisboa.
3. **A terceira entrevistada**, aqui designada por **ML**, pertence à primeira turma licenciada em dança, formada numa instituição portuguesa (Escola Superior de Dança, do Instituto Politécnico de Lisboa). Com mais de vinte anos de experiência artística e em cargos de direção, o seu percurso profissional é amplamente reconhecido no setor. Desde 2011 que exerce as funções de docente na Escola Superior de Dança do Conservatório Nacional e na Academia de Dança de Setúbal,

continuando a colaborar como bailarina convidada e coreógrafa em projetos e produções independentes. Acumulando estas funções com cargo de direção da Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo desde 2011.

### **3.2 Procedimentos de recolha e análise de dados**

Os entrevistados foram selecionados de forma intencional, tendo sido contactados para marcação das reuniões, nos seus locais de trabalho, em dia e hora previamente acordados. No dia da realização das entrevistas, os entrevistados foram informados acerca do objecto do presente trabalho de investigação, da sua confidencialidade e respectivas questões éticas, bem como foi pedida autorização para a gravação das entrevistas.

As entrevistas realizaram-se nos dias 18 e 19 de Abril e no dia 4 de Maio de 2018 e tiveram uma duração média de duas horas. Após a realização das mesmas, estas foram transcritas (ANEXO 2, ANEXO 3 e ANEXO 4) e realizada a respectiva análise de conteúdo sem recurso a *software* de análise de conteúdo.

## **III. Análise e discussão dos Resultados**

Neste capítulo abordar-se-á o resultado da análise aos dados recolhidos ao longo da investigação. Numa primeira fase, os resultados obtidos em relação ao **objetivo inicial do presente estudo** (aferir a importância da comunicação digital, na definição e na divulgação de uma estratégia de preço colaborativa, aplicada às artes performativas), de ora em diante denominado Objetivo 1; e a decisão tomada, após os resultados obtidos com o objetivo 1, de acrescentar **um novo objetivo presente investigação**, apresentando uma proposta de modelo de marketing digital aplicado às artes performativas.

**Objetivo 1 – “Aferir a importância da comunicação digital na definição de uma estratégia PWYW, aplicada às artes performativas”.** Para responder ao objetivo acima enunciado, o guião foi dividido em três grandes temas:

- I. **Variáveis do Marketing Mix Digital/ Artes Performativas** com 52% das perguntas do guião.
- II. **Estratégia Participativa de Preço- Pay What You Want** com 29% das perguntas do guião das entrevistas.
- III. **Definição da Estratégia Digital e Angariação de novos Públicos** com 19% das questões do guião.

Iremos, de seguida, abordar os resultados separadamente pelos três tópicos, acima expostos.

## I. As Variáveis do Marketing Mix Digital/ Artes Performativas:

As questões referentes ao mix de marketing das artes foram elaboradas tendo por base os 4 C's do *marketing mix* preconizados por Kotler *et al*, (2017) articuladas com as especificidades dos 5P's das artes performativas, segundo Kotler & Scheff (1997). Assim, os resultados serão apresentados, sendo precedidos do que é preconizado como sendo uma boa prática; destacar-se-á, desta forma, o *gap* existente entre a situação actual e a "ideal".

- a) No que diz respeito à variável **Produto**, os resultados foram os seguintes, aqui apresentados com excertos das entrevistas realizadas:

<b>1. Produto</b>	Na era do Marketing 4.0, Kotler <i>et al</i> , (2017) defendem que a estratégia de desenvolvimento de produto assenta na "Cocriação". No caso das artes performativas, segundo Kotler & Scheff (1997), para a oferta artística é mais que um produto, ela é uma experiência.
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<i>"É a companhia que define uma linha artística."</i> - ML <i>"Temos de adaptar portfólio à situação em que se encontram e, conseqüentemente desenvolvemos novas criações, novo repertório e conseqüentemente novos públicos."</i> - ML <i>"Programadores artísticos... eles fazem a sua escolha e apresentam um programa fechado... fecham datas, companhias, sala..."</i> - RM <i>"Os programadores escolhem com base no que acreditam que é a melhor oferta de mercado, mas, na realidade, ninguém sabe o que lá vem, nem sabemos qual vai ser a compreensão por parte do público."</i> - RM <i>"Quando estás muito disponível para ouvir o teu público, estás permeável aos humores do teu público e perdes a essência."</i> - RM <i>"Não é relevante se o espectáculo é para 30 ou para 300 pessoas, desde que tenha qualidade."</i> - RM <i>"Quando alugamos os auditórios, posso ser mais ou menos exigente nos critérios."</i> - RM <i>"O público quer experiências."</i> - RM <i>"O Público só consome aquilo que conhece; tudo o que é novo não vai ver."</i> - MS <i>"O público não quer ir ver um espectáculo, quer viver uma experiência essa é a chave do sucesso dos festivais."</i> - MS

Podemos, assim, concluir que o produto artístico é definido tendo por base orientações artísticas predefinidas pelas organizações culturais (pelos artistas e programadores) não tendo em conta o estudo do seu consumidor. Verificamos também, que os artistas e as suas organizações, não estão disponíveis para incluírem os inputs dos seus consumidores na

definição da sua estratégia por receio de desvirtuar as linhas artísticas das suas organizações. Os entrevistados MS e RM assumem a importância da experiência como fator crítico de sucesso para o produto artístico, contudo não existe disponibilidade para o desenvolvimento do produto artístico com base na co-criação.

b) No que diz respeito à variável **Preço**, foi possível apurar o seguinte:

<p><b>2. Preço</b></p>	<p>Kotler <i>et al.</i> (2017) defendem que na era do Marketing 4.0 a determinação do preço é um processo dinâmico, flexível e adaptável a consumidores e aos canais (moeda corrente).</p> <p>No que diz respeito às artes performativas, Kotler &amp; Scheff (1997) defendem que o preço deve maximizar a rentabilidade (recuperar a maior parte possível dos custos) bem como atrair a maior audiência possível.</p>
<p><b>Obtido no estudo exploratório</b></p>	<p><i>"...temos um valor por espetáculo que é vendido por nós ou pelo agente ... com base no valor que achamos justo... muitas vezes não ganhamos muito..." - ML</i></p> <p><i>"Espectáculo pode ser vendido chave na mão ou ter um valor menor e termos uma percentagem da bilheteira." - ML</i></p> <p><i>"Há um histórico de preço que respeitamos. Nunca fazemos benchmarking." - RM</i></p> <p><i>"O que temos feito ao longo dos últimos 3 anos é subir ligeiramente os preços." - RM</i></p> <p><i>"Não é relevante (rentabilidade) se o espectáculo é para 30 ou para 300 pessoas, desde que tenha qualidade." -- RM</i></p>

Com base nas entrevistas realizadas, pode concluir-se que a definição de preço é definida com base em critérios estáticos, como é o caso do histórico de preço de determinado tipo de espectáculo, ou com base em critérios subjectivos, como é o caso do “justo valor”. Podemos também verificar também que critérios como o dinamismo, a flexibilidade ou mesmo a rentabilidade (maximização da audiência e recuperação dos custos envolvidos) ainda não são adoptados na definição da estratégia de preço do produto artístico.

c) No que concerne ao **Ponto de Venda**:

<p><b>3. Ponto de Venda / Distribuição</b></p>	<p>Kotler <i>et al.</i> (2017) defendem que, no Ponto de Venda, a activação comunitária vem ganhando relevância, bem como o conceito “<i>peer-to-peer</i>” (transação comercial feita de forma direta entre consumidores).</p> <p>No caso concreto das artes performativas, os autores defendem um</p>
--	--

	conceito mais abrangente de ponto de venda, chamando-lhe distribuição. Para os autores, a distribuição não é apenas o local de exibição do espetáculo, mas inclui todos os canais ou os “touch points” através dos quais o público tem acesso a um determinado produto artístico.
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<p><i>"Teatros nacionais, municipais, escolas." - ML</i></p> <p><i>"Muitas vezes o melhor a fazer é escolher bem a sala... mais vale ter uma sala mais pequena e ter mais dias e está sempre composto que fazer numa sala grande e estar vazio." - RM</i></p> <p><i>"Os espaços de apresentação têm de ter bons acessos, transportes." - RM</i></p> <p><i>"O teatro é a arte performativa mais semelhante à dança... precisam de um espaço, precisam de uma contracena para praticar" - ML</i></p>

Dos resultados obtidos, podemos perceber que o conceito de ponto de venda/ distribuição é encarado pelos entrevistados, apenas e exclusivamente, como sendo os espaços físicos (salas de espetáculo) onde as performances têm lugar, deixando de fora todos os outros canais e *touch points*, através dos quais o público tem acesso à arte.

d) Relativamente à variável **Promoção**, os resultados foram os abaixo reportados:

<b>4. Promoção</b>	<p>Kotler <i>et al.</i> (2017) sugerem que na era do Marketing 4.0, a <b>promoção é definida de forma bilateral</b>; passa a ser definida com base nas conversas tidas entre os consumidores e as organizações. O consumidor passa a ser visto como um porta-voz das marcas/ organizações.</p> <p>No caso concreto das artes performativas os autores definem a <b>promoção como o conjunto de ferramentas de comunicação</b> que as organizações culturais podem utilizar com o objetivo de comunicar com o seu público-alvo, criando o interesse e a motivação necessárias, para que estes se convertam em audiência. Os autores defendem, ainda, que o sucesso da promoção advém do conhecimento profundo que as organizações culturais devem ter dos seus segmentos de público-alvo.</p>
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<p><i>"Quem está interessado não desiste por causa do preço, mas todos sabemos que há sempre uma sensibilidade ao preço e nesse sentido temos vindo a trabalhar o preço em vários aspectos: promoções + semi-preços + descontos." – MS</i></p> <p><i>"Além dos descontos obrigatórios (menores de 25 anos e + 65 anos)</i></p>

	<p><i>fazemos também a desempregados (questão social) e os last minute tickets."</i> - RM</p> <p><i>"Assinatura por temporada X espectáculos diferentes dá um determinado desconto."</i> - RM</p> <p><i>"Programa amigo CCB que tem uma quota e dá descontos exclusivos e benefícios."</i> - RM</p> <p><i>"Este programa tem 3 categorias: jovem, família e individual."</i> - RM</p> <p><i>"Programa estudantes - Quota disponível 5€- Afixámos cartazes e nunca esgotou a quota disponível."</i> – MS</p>
--	---

Da análise das respostas obtidas, concluímos que a variável Promoção é definida pelos entrevistados como sendo apenas o preço promocional (seja em forma de desconto imediato, seja através de programas de fidelização). Verificamos, também, que a estratégia promocional (preço) é definida de forma unilateral não sendo adaptada ao seu público-alvo.

e) Por último, no que diz respeito às Pessoas, os resultados foram os seguintes:

<b>5. Pessoas</b>	Kotler & Scheff (1997) defendem que um dos maiores ativos de uma organização cultural são as pessoas que fazem parte da mesma, encarando o staff da organização como uma variável de extrema relevância no marketing mix das artes performativas para estabelecer uma relação de proximidade entre o público e as artes.
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<p><i>"Nós não estimulamos esta "conversa."</i> – MS</p> <p><i>"Não há muita conversa."</i> - RM</p> <p><i>"Não há muito diálogo."</i> - RM</p>

Em relação a este último ponto podemos concluir que o diálogo entre as organizações culturais e o público é inexistente. Para os entrevistados as pessoas das organizações culturais são encaradas numa óptica da instituição, deixando de parte toda a relação que deveria ser estabelecida entre o *staff* da organização e o seu público.

Como referido, o guião para as entrevistas semiestruturadas incluía algumas questões referentes à estratégia de Preço *Pay What You Want*, uma vez que este começou por ser a base do nosso trabalho. Assim, neste ponto do presente documento iremos abordar os resultados referentes à estratégia participativa de definição de preço em particular, o *Pay What You Want*.

## II. Estratégia Participativa de Preço- *Pay What You Want*

(com 29% das perguntas do guião das entrevistas)

Para aferir as opiniões dos entrevistados, no que concerne à possível aplicabilidade de uma estratégia participativa de definição de preço, elencámos três tópicos sobre os quais os entrevistados deram a sua opinião:

- a) Iniciámos por explicar o **conceito**, segundo Kim *et al.* (2008), que consiste no fato de o consumidor ser convidado a participar de forma ativa e vinculativa na definição do preço a pagar, seguindo-se-lhe uma explicação mais pormenorizada acerca do **mecanismo *Pay What You Want*** (definido como a possibilidade de o consumidor poder pagar valor igual ou superior a 0).

A entrevistada MS, coordenadora do departamento de Marketing e Comunicação no Centro Cultural de Belém quando confrontada com o conceito:

*"Eu não acredito nesta estratégia pois as pessoas quando gostam pagam e as outras não é por ser gratuito que vem."*

A entrevistada ML, diretora artística da Companhia Portuguesa de Bailado Contemporâneo que acumula com as suas funções de bailarina e docente foi peremptória ao afirmar:

*"Acho possível."*

Por seu turno, RM, diretora de desenvolvimento e comunicação do Centro Cultural de Belém inicia por partilhar que na organização onde trabalha:

*"Não temos descontos abaixo dos 10€."*

Mas após uma explicação mais pormenorizada da estratégia de *Pay What You Want* defendeu a existência de vantagem para o consumidor:

*"Até porque eu posso não gostar e no final até posso não dar nada."*

Abrindo a possibilidade à sua execução com algumas condicionantes:

*"Mas isso não dá para fazer sempre, porque se não, banaliza."*

*"Mas dá para fazer em determinados momentos, com determinados espectáculos"*

*" Isto precisa de regularidade, repetição."*

- b) Partilhámos com os entrevistados **os resultados obtidos com a implementação desta estratégia**, nomeadamente os vários estudos elaborados por Chandran & Morwitz, 2005, *in* Kim *et al.* (2008), que concluíram que os mecanismos participativos de definição de preço geram aumento da intenção de compra, atraindo a atenção dos consumidores e, potencialmente, geram mais e novos consumidores. Apresentámos, por último, **alguns exemplos de implementação** desta estratégia em vários sectores de atividade.

Apenas a entrevistada RM considerou a possibilidade da sua execução:

*"Acho que o PWYW deve ser comunicado e assumido, porque se for comunicado de forma envergonhada é desprestigiante"*

*"PWYW vai gerar imensa expectativa e curiosidade"*

*" Numa situação destas ninguém vai sozinho"*

*"O público quer uma história, uma experiência e o PWYW em si já é uma história"*

*" Acho esta estratégia muitíssimo interessante pois permite chegar a outros públicos e fazer outros tipos de programação."*

Como se pode constatar nos excertos das entrevistas acima transcritos, as organizações entrevistadas – claramente de renome e importância inquestionável do panorama cultural português – não se mostram minimamente sensibilizadas para estratégias de preço dinâmicas, sendo que, até mesmo no que respeita ao pensamento de marketing, estas instituições estão longe de evidenciar uma prática virada para o consumidor cultural.

Neste contexto, pareceu-nos absolutamente irrazoável propor uma política de preço baseada em *Pay What You Want* a organizações que não têm ainda grande sensibilidade de mercado. Por esta razão, e tendo em conta tal diagnóstico, o objectivo inicial foi alterado, passando a presente investigação a centrar-se **na elaboração de uma proposta de modelo de marketing digital aplicada às artes performativas**, objectivo este que nos pareceu mais razoável e com maior funcionalidade face à situação actual.

Seguindo orientação de Kotler & Scheff (1997) todo o planeamento estratégico de uma organização cultural deve começar e acabar no consumidor. Os autores defendem que um estudo aprofundado das audiências actuais e do público alvo com potencial a ser audiência futura é a chave do sucesso das organizações culturais.

Neste sentido, o capítulo seguinte centrar-se-á na avaliação dos resultados obtidos referentes aos seguintes tópicos: Planeamento e implementação de uma estratégia digital pelas organizações culturais, e o Público-alvo: audiências actuais e futuras.

### III. Definição da **Estratégia Digital e Audiências actuais e futuras**

(com 19% das questões do guião)

Iniciamos o presente capítulo com os resultados obtidos acerca do **Público-alvo**. Kotler & Scheff (1997) e Kolb (2005) defendem que as organizações devem **pesquisar de forma constante e contínua o seu público-alvo** fazendo uso de fontes de informação internas e externas, devem questionar sobre os produtos artísticos, locais de exibição, preços, comunicação, concorrência, grau de satisfação, promoções e motivações de consumo. Após a análise detalhada da informação recolhida, os autores preconizam que as organizações

devem **segmentar a sua audiência cultural** com base no estilo de vida, tendo por base as motivações atuais, a experiência passada e a educação cultural do seu público-alvo.

A entrevistada ML, artista, docente e dirigente de uma companhia de dança afirmou que a audiência atual é composta maioritariamente por artistas, profissionais do setor, estudantes da área, turistas e alunos de escolas:

*"Eu, sempre que há um espectáculo novo vou ver."*

*"Há bastante público! Há um público ávido de ver coisas"*

*"Há tantos estudantes de dança."*

*"Há tantos turistas."*

*"Apresentações para escolas que antecediam o espectáculo geral"*

A entrevistada RM, diretora de desenvolvimento e comunicação do Centro Cultural de Belém caracteriza a sua audiência atual (no que diz respeito às artes performativas):

*"O nosso público é mais velho (+ 50 anos) e vem especialmente para a música."*

*"As famílias que vêm ver a fabrica das artes."*

Após a caracterização do público-alvo, questionámos os entrevistados quanto ao tipo de estratégias utilizadas para trabalhar as audiências atuais e futuras.

A entrevistada ML, artista, docente e dirigente de uma companhia de dança contemporânea considera que a estratégia passa pela educação, parcerias com novos artistas, descentralização dos espetáculos, relação de proximidade que se possa criar entre o público e os artistas e por fim a recomendação (*word of mouth*).

*"Apresentações para escolas que antecediam o espectáculo geral."*

*"Ir buscar novos coreógrafos que trazem novos públicos."*

*"Hipótese de falar com os intérpretes o que criava relação e entusiasmo."*

*"Apresentações fora da grande Lisboa."*

*"Muito importante é o passar a palavra... quando gostas vais e dizes tens de ir ver, é muito interessante."*

A entrevistada MS, coordenadora do departamento de Marketing e Comunicação no Centro Cultural de Belém, defende que a não é a educação nem a comunicação que trazem novos públicos para as artes performativas; este fim só é alcançado com ações de comunicação dirigidas (*one to one*) e através da recomendação.

*"Eu não gosto da palavra educação. Não está provado que a educação pela arte tenha dado resultados."*

*"Os influenciadores na arte performativa não têm facebook... os que têm estilo a Carolina Patrocínio não nos interessam."*

*"Está provado que o que realmente funciona é a recomendação de amigos e críticos."*

*"Temos de fazer pesca à cana."*

Por seu turno, RM, diretora de desenvolvimento e comunicação do Centro Cultural de Belém defende que as parcerias nacionais e internacionais, a recomendação e o fenómeno da repetição são fulcrais para angariar novos públicos para as artes performativas.

*"Trabalhar com pessoas de fora que nos mostrem novos caminhos e novas ideias."*

*"Fazer parcerias com artistas e criadores que tragam novos públicos e crie buzz sobre a instituição independentemente do espectáculo A ou B."*

*"E há o boca a boca que é óptimo... os primeiros vem adoram e recomendam."*

*"No teatro e na dança há um fenómeno de repetição que pode ajudar... que é estar uma semana em cartaz."*

Como se pode verificar, pelas transcrições das entrevistas, as organizações culturais estão distantes de ter uma cultura organizacional centrada no consumidor, na sua audiência. A recolha de informação (motivações, estilos de vida, educação cultural ou experiências passadas) sobre o seu público-alvo não é tida em linha de conta para definir a estratégia a seguir para trabalhar os públicos atuais nem para angariação de novos.

O último ponto abordar neste capítulo é referente à definição de uma estratégia de marketing centrada nos meios digitais. Adoptámos a metodologia dos 8P's, entendida como as fases de um plano de marketing digital, defendido por Adolpho (2012) e inquirimos os entrevistados de forma a aferir o seu conhecimento e aplicabilidade.

<b>1. Pesquisa</b>	Adolpho (2012) defende que esta é a fase onde se elaboram estudos de mercado, com o objetivo de conhecer de forma profunda o consumidor, recolhendo todo os registos e "rastros" que este deixa na web para melhor compreender o seu comportamento no mundo "offline".
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<i>"Plano de Marketing tem por base a programação da instituição."</i> - MS <i>"Os programadores escolhem com base no que acreditam que é a melhor oferta de mercado... mas na realidade ninguém sabe o que lá vem, nem sabemos qual vai ser a compreensão por parte do público."</i> - RM <i>"Direção artística define o que se faz."</i> - ML <i>"Sim, o programador não ouve o público... normalmente não tem esse tipo de preocupações."</i> - RM

<b>2. Planeamento</b>	Esta é a fase em que uma equipa multidisciplinar fixa objectivos e caminhos orientadores (Adolpho, 2012)
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<p><i>"O programador não pode decidir sozinho, mas decide."- RM</i></p> <p><i>"Falta de comunicação entre o programador e a comunicação."- RM</i></p> <p><i>"Direção artística define o que se faz."- ML</i></p> <p><i>"Plano de Marketing tem por base a programação da instituição."- MS</i></p>

<b>3. Produção</b>	Segundo Adolpho (2012) esta é a fase da execução (produção de conteúdos e formatos) de todo o plano digital.
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<p><i>"O departamento de comunicação revê os textos, faz cartazes."- RM</i></p> <p><i>"Cá faz se muito pouco em relação as redes sociais."- ML</i></p> <p><i>"Apesar de saber que a imprensa não me traz venda de bilhetes a nível de orçamento é onde vai a maior fatia do orçamento"- MS</i></p> <p><i>"Espectáculos nacionais muitas vezes são estreias e não há materiais (nem making of, nem imagens)."- MS</i></p> <p><i>"11% do total do budget de marketing é em digital incluindo equipamentos."- MS</i></p>

<b>4. Publicação</b>	Esta é fase em que toda a comunicação é implementada (conteúdos, meios de divulgação e campanhas). Para Adolpho (2012) esta fase "é um processo orgânico" onde o conteúdo das marcas é construído com os <i>inputs</i> dos consumidores.
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<p><i>"Cada campanha tem um padrão, sabemos os canais que vamos trabalhar, mas cada espectáculo é específico"- MS</i></p> <p><i>"Espectáculos diferentes, tom de comunicação diferente e canais diferentes."- MS</i></p> <p><i>"Devíamos lançar conteúdos diferentes... para criar mais proximidade"- ML</i></p> <p><i>"Nos espectáculos internacionais temos pouca liberdade na criação de conteúdos."- MS</i></p> <p><i>"O consumidor não dá feedback sobre a programação."- RM</i></p> <p><i>"Quando estás muito disponível para ouvir o teu público estás permeável aos humores do teu público e perdes a essência."- RM</i></p> <p><i>"Nós não estimulamos esta conversa (com o consumidor)."- RM</i></p> <p><i>"Sim os consumidores comentam e até podem ser inconvenientes."- MS</i></p>

<b>5. Promoção</b>	Para Adolpho (2012) esta é a fase em que a comunicação é promovida/ dirigida aos “alfas” (leaders de opinião) que representam 1% do mercado) tendo como objetivo a viralidade do conteúdo.
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<p><i>"Influenciadores das artes performativas não têm facebook."- MS</i></p> <p><i>"Devíamos partilhar o behind the scenes e o público gosta disso"- ML</i></p> <p><i>"Espectáculos há pouca liberdade na criação de conteúdos."- MS</i></p> <p><i>"Há sempre muitos direitos de autor envolvidos: bailarinos, músicos e coreógrafos."- ML</i></p> <p><i>"Quando os programadores trazem espectáculos a nível de divulgação e de comunicação é difícil, porque não há imagens."- RM</i></p>
<b>6. Propagação</b>	O objectivo desta fase “é estimular os alfas (1% do mercado) a espalharem o conteúdo pela rede para os multiplicadores (9% do mercado) para que estes os espalhem pelo restante mercado (os outros 90%) ”, defende Adolpho (2012).
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<p><i>"Está provado que o que realmente funciona é a recomendação de amigos e críticos."- MS</i></p> <p><i>"O que fazemos são coisas mais tradicionais que é interpelar, mas na prática não temos grandes respostas."- RM</i></p> <p><i>"Quando o elenco artístico é muito jovem e eles ajudaram a dinamizar nesse sentido... faz com que tenhas uma abrangência maior em termos de público"- ML</i></p>
<b>7. Personalização</b>	Nesta fase, Adolpho (2012), defende que se deve procurar potenciar os resultados, através da segmentação do mercado (do consumidor, do negócio e das ferramentas utilizadas) com o objetivo de gerar maior afinidade com o consumidor.
<b>Obtido no estudo exploratório</b>	<p><i>"Cada campanha tem um padrão, sabemos os canais que vamos trabalhar, mas cada espectáculo é específico."- MS</i></p> <p><i>"Apesar de saber que a imprensa não me traz venda de bilhetes a nível de orçamento é onde vai a maior fatia do orçamento."- MS</i></p> <p><i>"Às vezes os espaços (locais de apresentação) também divulgam."- ML</i></p>
<b>8. Precisão</b>	Esta é a fase em que se avalia as ações planeadas. Adolpho (2012) defende que, após esta fase deve-se “voltar ao 1º P e refinar o conhecimento do consumidor”.
<b>Obtido no estudo</b>	<i>"Programadores decidem e comunicam."- RM</i>

<b>exploratório</b>	<i>"Direção artística define o que se faz."</i> - ML <i>"Plano de Marketing tem por base a programação da instituição."</i> - MS
---------------------	---

Como podemos aferir pela análise das transcrições acima apresentadas, as organizações culturais estão distantes de terem uma estratégia centrada no consumidor. As análises de mercado e estudos de consumidor, a sua segmentação e profundo conhecimento não fazem parte da sua metodologia de trabalho nem servem de base ao seu planeamento de marketing das artes performativas. O consumidor não é ouvido e os seus *inputs* não são tidos em conta para o desenvolvimento do seu plano de marketing. Estamos perante um setor centrado em si.

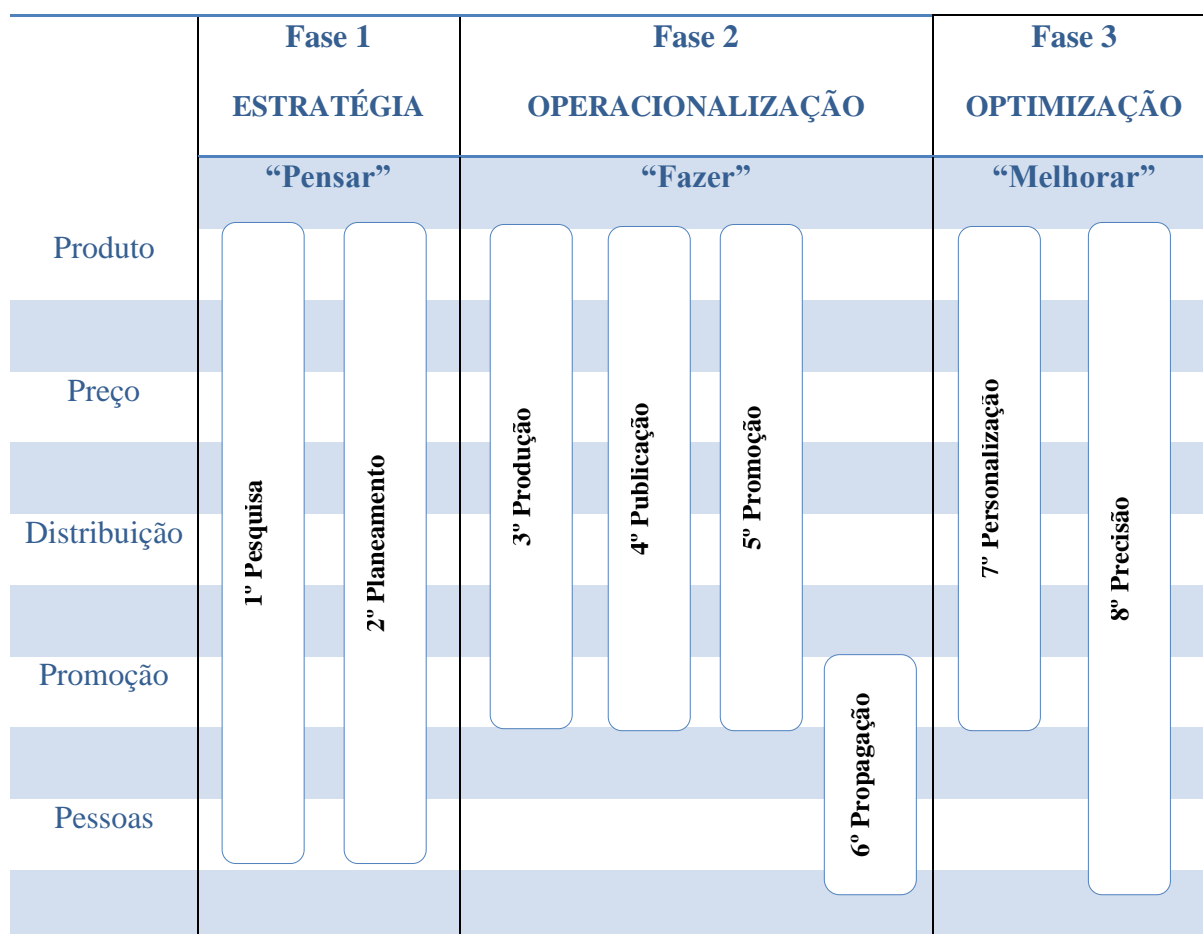
No que diz respeito à disciplina do marketing digital, encontramos claras indicações que o setor das artes performativas ainda não encara esta disciplina como fundamental para o desenvolvimento da sua actividade, subvalorizando a sua importância e relevância nos dias de hoje.

## IV. Conclusões

Após análise dos resultados obtidos com o presente estudo, tornou se óbvio que o setor das artes performativas necessita de adquirir competências nas disciplinas do marketing com especial enfoque na área do marketing digital. Neste sentido iremos propor as linhas orientadoras de um modelo de marketing digital que visa fornecer ferramentas aos profissionais do setor artístico, para que possam olhar para o marketing digital como uma disciplina integrada em si todas as variáveis do marketing mix e não apenas como uma ferramenta de promoção.

O modelo *Scaena* (Figura 1) foi inspirado, no que diz respeito ao seu conteúdo, no marketing mix preconizado por Kotler *et al.* (2017), no concerne aos conceitos de marketing das artes performativas, na abordagem defendida por Kotler & Scheff (1997) e no respeitante à sua forma, ele é inspirado no modelo dos 8 P's do Marketing Digital preconizado por Adolpho, (2012); a sua estrutura é composta por três fases distintas, a saber: estratégia, operacionalização e otimização.

**Figura 1 - Modelo Scaena**



Modelo inspirado em Kotler *et al.* (2017), Kotler & Scheff (1997) e Adolpho, (2012);

Antes de avançar com a explicação em detalhe do modelo, iremos apresentar a definição proposta, das variáveis do marketing mix das artes performativas:

1. **Produto:** O produto artístico vai para lá do produto em si (exibição) ele deve ser encarado como uma experiência vivida por quem a cria e por quem a adquire. O produto deve ser desenvolvido pelo artista (departamento artístico) mas a experiência deve ser concebida incorporando os *inputs* do departamento de marketing (que analisa o mercado, a concorrência e o público alvo) e do próprio consumidor.
2. **Preço:** O preço do produto artístico deverá maximizar a rentabilidade (cobrindo os custos) e deve ser encarado como um processo flexível e dinâmico (adaptado aos meios, ferramentas e tecnologias digitais existentes) de forma a conseguir atrair maiores e novas audiências.
3. **Distribuição:** Nas artes performativas ,o “ponto de venda” inclui o local de exibição (espaços físicos) e todos os canais ou “*touch points*” através dos quais o público tem acesso a um determinado produto artístico (*tours*, parcerias com organizações de venda, promoção e/ou divulgação do espectáculo quer sejam online ou offline).
4. **Promoção:** É o conjunto de ferramentas de comunicação (*online* e *offline*) utilizadas pelas organizações culturais para comunicar com o seu público-alvo. Para que a promoção seja eficaz é essencial que a organização segmente os seus públicos, para os estudar e conhecer, de forma a conseguir adaptar conteúdos e meios para ganhar relevância, construir afinidade e criar prescritores. Nas artes performativas as ferramentas de CRM são fundamentais.
5. **Pessoas:** Tão importante como os públicos-alvo, são as pessoas que trabalham nas organizações -o *staff*- pois são estes que estabelecem relações de proximidade e de confiança com todos os *stakeholders* das organizações.

Tendo estes conceitos definidos ,iremos avançar com a explicação detalhada do modelo, nas suas 3 fases, a saber:

### **Fase 1: Estratégia**

Nesta primeira fase a organização cultural é convidada a “pensar” **todas as variáveis do seu marketing mix**. É importante que defina o seu produto, a estratégia de preço, o local onde vai fazer a sua exibição, quais os *touch points* que irá utilizar (online e

offline), que tipo de comunicação vai utilizar e quais as pessoas que vai recrutar para o seu staff. Para tal, há que começar pelo 1º passo-**Pesquisa**. É importante que a organização conheça bem os seus públicos-alvo, estudando (fontes internas e externas) os seus comportamentos quer *online* quer *offline*, as suas motivações e expectativas, para conseguir construir a sua(s) *persona(s)*. Os resultados obtidos através da pesquisa deverão ser apresentados a uma equipa multidisciplinar, que deve incluir os departamentos artístico, marketing e financeiro. Em conjunto, deverão analisar os resultados e dar início ao passo 2, denominado **Planeamento**. Nesta fase, a equipa multidisciplinar (denominada equipa de projeto) define e fixa os objetivos, responsabilidades, e os indicadores de performance que pretende ver analisados e os respectivos *timings*.

## **Fase 2: Operacionalização**

Esta fase tem início com aprovação do projeto (resultado da fase de planeamento) e contempla quatro momentos:

1. **Produção:** do produto artístico (experiência), da estratégia de preço (englobando o preço *standard* e os momentos promocionais), e do plano de distribuição que será utilizado (sendo desenvolvidas as plataformas digitais definidas na fase anterior) e produzidos os conteúdos que servirão de base para a promoção.
2. **Publicação:** de todo o plano de comunicação desenvolvido, oferecendo ao seu público alvo (através das plataformas digitais) a possibilidade construir conteúdos para a organização cultural e para o seu produto artístico.
3. **Promoção:** desenvolver ações de marketing digital dirigidas aos *opinion leaders* da área, para que estes tornem a comunicação viral.
4. **Propagação:** Este é o momento em que as organizações se devem concentrar em trabalhar a recomendação (“*word of mouth*”) o “*endorsement*” através dos seus consumidores e do seu *Staff*.

## **Fase 3: Optimização**

Nesta fase, a organização cultural deve potenciar os resultados (obtidos na fase 2) tentando gerar maior afinidade com o seu público com recurso à segmentação de públicos, de ferramentas e plataformas digitais utilizadas e respectivos conteúdos. Este é o momento da **personalização** ( passo 7). A última etapa do plano de marketing digital,

passo 8, é a **precisão**. Aqui, a equipa multidisciplinar (que esteve na elaboração do projeto inicial) é convidada a analisar os resultados obtidos e com olhar para os resultados como conhecimento acrescido e aprofundado do seu produto, do seu mercado e do seu consumidor. Este último passo converge naturalmente para o desenvolvimento de um novo plano de marketing digital, criando a oportunidade à organização de “repensar” a sua estratégia e dar início à fase 1 do modelo *Scaena*.

#### **IV. Limitações do estudo**

O presente trabalho de investigação teve como objetivo inicial ser um estudo exploratório que visava aferir a importância da comunicação digital, na definição e na divulgação de uma estratégia de preço colaborativa, aplicada às artes performativas. Contudo, após análise dos resultados foi tomada a decisão de acrescentar um novo objetivo à presente investigação. Esta decisão criou grande entropia no desenvolvimento do trabalho académico gerando as seguintes limitações: a incapacidade (por questões de prazo) de adaptar de forma adequada, a revisão de literatura ao novo objetivo; no que diz respeito à amostra esta deveria ter abrangido todos os sectores das artes performativas (teatro, dança, música e ópera).

O investigador deveria ter selecionado mais organizações culturais e, dentro destas, ter conseguido entrevistar os responsáveis dos departamentos de marketing, financeiro e artístico.

O presente estudo também sairia muito mais rico caso tivesse existido a oportunidade de entrevistar um dos elementos do governo, com responsabilidade na área da cultura.

Para além do referido considera-se outra limitação, a falta de instrumento de análise de dados qualitativos. Todas as entrevistas foram transcritas de forma manual, o que se demonstrou bastante demorado e trabalhoso. E por último, a ausência de estudos de mercado (disponíveis) sobre o consumidor de artes performativas em Portugal, sua caracterização, comportamentos e motivações.

## V. Sugestão para investigações futuras

O presente investigação deixa inúmeras questões em aberto pelo que se reconhece a necessidade de elaborar pesquisas mais aprofundadas acerca do marketing digital aplicado às artes performativas sugere-se os seguintes estudos:

1. Elaborar um estudo qualitativo e quantitativo aprofundado do consumidor das artes performativas para que as organizações culturais possam conhecer a sua audiência presente e futura.
2. Fazer um estudo sobre a relação entre os consumidores das artes performativas em Portugal e a sua familiaridade com o digital (plataformas e meios).
3. Alargar o grupo de entrevistados a outras áreas das artes performativas como é o caso da ópera e do teatro que não foram abrangidas neste trabalho.
4. Fazer um estudo de caso, através da implementação do modelo *Scaena* numa organização cultural dedicada às artes performativas e verificar a sua aplicabilidade.

## VI. Referências Bibliográficas

- Adolpho, C. (2012). *Os 8 Ps do Marketing Digital*. Alfragide: Texto.
- American Marketing Association. (15 de fevereiro de 2018). Obtido de Web Site da American Marketing Association : <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Harvard Business School*, 7-12.
- Butler, P. (2000). By Popular Demand: Marketing the Arts. *Journal of Marketing Management*, 343-364.
- Chandran, S., & Morwitz, V. G. (2005). Effects of Participative Pricing on Consumers' Cognition and Actions: A Goal Theoretic Perspective. *Journal of Consumer Research*, 32, pp. 249-259.
- Coperland, M. T. (1923). Relation of Consumers' Buying Habits to Marketing Methods. *Harvard Business Review*, 282-289.
- Cui, P. A., & Wiggings, J. (2017). What you ask changes what I pay: Framing effects in pay what you want pricing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25, 323-339.
- Digital Marketing Institute. (15 de fevereiro de 2018). Obtido de Web Site Digital Marketing Institute: <https://digitalmarketinginstitute.com/institute/about-us>
- Drucker, P. F. (1958). Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing* , 252-259.
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? . *International Journal of Marketing Studies*, 1-15.
- Gravert, C. (2017). Pride and patronage - pay-what-you-want pricing at a charitable book store. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 1-7.
- Guilherme, M., & Larentis, F. (2014). Marketing: definitions, applications, trends and professional's challenges. *Revista de Administração- IMED*, 80-97.
- Haws, K. L., & Bearden, W. O. (2006). Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions. *Journal of Consumer Research*, 33, pp. 304-311.
- Kannan, P., & K., K. P. (2001). Dynamic Pricing on the Internet: Importance and Implications for Consumer Behaviour. *International Journal of Electronic Commerce*, 5, pp. 63-83.
- Keren, G. (2011). On the definition and possible underpinnings of Framing Effects: A Brief Review and Critical Evaluation. *Psychology Press*, 3-34.
- Kim, J.-Y., Natter, M., & Spann, M. (8 de Julho de 2008). Pay What You Want- A New Participative Pricing Mechanism. *Journal of Marketing*, pp. 1-43.
- Kim, Y. J., Kaufmann, K., & Stegemann, M. (2014). The impact of Buyer-seller relationships and reference prices on the effectiveness of the pay what you want pricing mechanism. *Marketing Letters* , 409-423.
- Kolb, B. M. (2005). *Marketing for Cultural Organizations* . UK: South-Western Cengage Learning.
- Kotler, P. K. (2017). *Marketing 4.0*. Portugal: Atual.

- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing Room Only- Strategies for Marketing the Performing Arts* . Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. Brasil: Elsevier.
- L., W. F., L, K.-K., & Monroe, K. B. (2016). Determinants of consumers' response to pay-what-you-want pricing strategy on the Internet. *Journal of Business Research*, 69, 4313-4320.
- Lakoff, G. (2006). Thinking Points - Communicating our American Values and Vision. *Library Journal*, 82.
- Lee, H. K. (2005). When Arts Met Marketing- Arts marketing theory embedded in Romanticism . *International Journal of Cultural Policy*, 289-305.
- Lee, J. W., & Lee, S. H. (2017). "Marketing from the Art World": A Critical Review of American Reserach in Arts Marketing . *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 17-33.
- Leeflang, P., Verhoef, P., Peter, D., & Tjark, F. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 1-12.
- Levitt, T. (1975). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 26-44.
- Mattei, D., Machado, M., & Oliveira, P. (2006). Comportamento do Consumidor: Fatores que influenciam o processo de decisão de compra nos consumidores finais. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 27-37.
- Miranda, C., & Arruda, D. (Janeiro/Junho de 2004). A Evolução do Pensamento de Marketing: Uma análise do corpo doutrinário acumulado do sec.XX. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, V3, 40-57.
- Oliveira, E. R., Mourad, A. I., & Mello, J. (1 de Janeiro de 2006). Reflexão sobre os fundamentos da Teoria do Marketing e Tendências Contemporâneas. *Revista Pensamento e Realidade*, 31, 1-16.
- Oliveira, L. T., & Carvalho, A. (2012). O Framing da construção social de sentido do risco e da incerteza na ciência. *Revista Comunicando* , 188-204.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2017). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 196-205.
- Rentschler, R., & Wood, G. (2001). Cause Related Marketing:Can The Arts Afford Not to Participate? *Services Marketing Quarterly*, 57-69.
- Robbins, J., & Verwey, P. (1982). *TMA Marketing Manual* . London: Theatrical Management .
- Royle, J., & Audrey, L. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communications industries. *International Journal of Information Management*, 65-73.
- Safa, M. (2017). Content Recall in Marketing Communications: A Study of Communication Tools and Message Strategy. *International Journal of Business and Management Science*, 35-48.
- Schons, L. M., Rese, M., J., W., Rasmussen, W., Weber, D., & Strotman, W. C. (2014). There is nothing permanent except change- Analyzing individual price dynamics in "pay-what-you-want" situations. *Marketing Letters* , 25-36.

- Schultz, D. (1996). The Inevitability of Integrated Communications . *Journal of Business Research*, 139-146.
- Spann, M., & Tellis, G. J. (2006). Does the Internet Promote Better Consumer Decisions? The Case of Name-Your-Own Price Auctions. *Journal Of Marketing*, 1, pp. 65-78.
- Tellis, G. J. (1986). Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies. *Journal of Marketing*, 50, 146-160.
- Weisstein, F. L., Kinney, K. M., & Monroe, K. B. (2016). Determinants of Consumers' response to pay what you want pricing strategy on the internet. *Journal of Business Research*, 69, 4313-4320.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1

### Guião da Entrevista

#### Introdução

- Agradecimentos
- Apresentação
- Objectivos da investigação
- Confidencialidade
- Duração da Entrevista
- Como irá ser conduzida a entrevista (pedir consentimento para gravação áudio)

#### Perguntas

1. Quais os **principais desafios que o sector da dança** enfrenta em Portugal?
2. E o recrutamento de **novos Públicos**?

Nos últimos X anos, as audiências dos espectáculos de dança não apresentou os mesmos crescimentos, que se verificaram noutras áreas. O que gera um problema às instituições –

#### Receitas próprias

3. Como é que a vossa instituição se compara com esta realidade?
4. As receitas próprias advêm maioritariamente das vendas dos bilhetes?

#### Comunicação: Instituição vs Público / Audiência

5. Quais os **meios de contacto que utilizam** para partilharem informação com o vosso público (ex.: email? Newsletter? Redes sociais? Site? Parceiros? Comunidade Artística/WOM)
6. O vosso público é participativo? Costuma comentar? Dar sugestões?
7. Em relação às Sugestões / Comentários da vossa audiência que tipo de seguimento é feito pela vossa instituição?
8. Já incorporaram alguns *inputs* vindos do consumidor?
9. **Quais os riscos de “abrir a porta do departamento artístico”** ao Público?

#### Estratégia Digital

10. A vossa estratégia de comunicação inclui as plataformas digitais?
11. Quem define a estratégia de conteúdos? É definida exclusivamente pelo departamento artístico? Comunicação? Tem *input* de outros departamentos? Quais?

12. Que tipos de conteúdos costumam partilhar com os vossos públicos? O cartaz?  
Informação sobre os artistas? Mais opções
13. Quais os canais digitais que privilegiam?

### **Preço**

14. Como é feita a construção de preço de um espectáculo? Com base em *benchmarking* nacional? Internacional? Concorrência? Histórico? Análise financeira? Outra...
15. Como encaram o “preço” na vossa estratégia? Encarado como um fator decisivo para o consumidor no momento da escolha do espectáculo? Ou acham que existem outros factores mais importantes?
16. **Existem estudos que demonstram que uma estratégia participativa de preço** (apresentação do PWYW) nas artes é altamente profícua nos seguintes pontos:
  1. Divulgação dos programas culturais
  2. Angariação de novos públicos
  3. Incremento do número de visitas a mesma sala de espectáculo
  1. **O que pensa desta estratégia?** Acha desprestigiante? Muito promocional (que pode induzir a falta de qualidade), outra...
  2. Já imaginou a vossa instituição a fazer este tipo de implementação? Que tipo de dificuldades pensa que iria encontrar:
    1. Mentalidade
    2. Burocracia
    3. Risco (de diminuição da receita)
    4. Público actual da instituição poderia não se rever neste tipo de acção.
    5. Depreciação do “valor” da marca da instituição (depreciação da imagem da instituição)
  6. Imagine que implementava este tipo de estratégia.
    1. Fazia com que periodicidade?
    2. Como a iria divulgar? Apenas na sala de espectáculo? Através dos vossos canais digitais? (redes sociais, site, newsletter)

## ANEXO 2

### Entrevista 1

1. **Gostaria de iniciar a nossa conversa sobre o digital e o marketing digital aqui na instituição.**

Essa é uma área recente aqui na instituição.

2. **A nível de orçamento qual o peso do digital dentro do budget de marketing da instituição.**

Cerca de 11%, contando com o investimento recente feito em equipamentos (em telemóveis, estabilizador, tripé...)

3. **A nível de estratégia para o digital, como funciona? Vocês bebem de uma estratégia de comunicação que vem da programação e depois é declinada pelo departamento de comunicação e marketing, ou definem os canais, os conteúdos ...**

**R:** Não. Obviamente trabalhamos com a programação do CCB, não há volta a dar. Mas em termos de comunicação cada espectáculo tem uma campanha específica. Claro que pode haver um padrão, sabemos os canais que vamos trabalhar, mas cada espectáculo é sempre diferente do outro.

Por exemplo neste momento estamos a trabalhar num espectáculo de dança de uma companhia internacional, que envolve um grande investimento e o retorno esperado por parte de quem programa é forte, porque são companhias internacionais. O CCB tem essa vocação de trabalhar com companhias internacionais. Em Portugal além do CCB, o Teatro Rivoli no Porto são as instituições que mais apresentam companhias internacionais. Existem instituições como a Gulbenkian que não tem essa vocação, a Culturgest não tem orçamento. E o trabalho que se faz no digital, e vou- me centrar no digital porque você só quer o digital, mas é uma chatice porque uma campanha de comunicação não pode ser feita apenas no digital, **ela tem de ser feita necessariamente com aquilo que se chama do marketing mix. Quer dizer, poder podemos mas perdemos imensa gente, como é óbvio.** Por exemplo hoje em dia a comunicação social impressa (jornais impressos) tem vários problemas: 1- as pessoas não compram; 2- as pessoas não lêem; 2- espaço é muito reduzido; 3- há falta de jornalistas; 4- a cultura tem pouquíssimo espaço nos jornais; 5- trabalham sobre a actualidade. O que é que isto quer dizer? Quer dizer que quando eu comecei no CCB há 25 anos, eu conseguia ter uma notícia de um espectáculo com 3 semanas de antecedência. Hoje em dia, sai no próprio dia ou na véspera, na melhor das hipóteses, e

mesmo assim dentro de suplementos, como é o caso do IPSLON. Logo os jornais deixaram de ser um veículo para vender bilhetes.

**P- Passam a ser apenas meios para a divulgação**

R: Divulgação é, mas não me vende bilhetes. E eu sei que já não posso contar com os jornais para vender bilhetes, por antecipação e eu sei que é isso que me vende. Porque **eu sei que um anúncio não me vende** apesar de custar uma fortuna. Se eu olhar para a divisão do orçamento da comunicação como uma bola de queijo, a **maior fatia está na comunicação impressa, sendo que eu não tenho receita nenhuma daí**. Eu sei que as **pessoas não vêm através dos jornais... a não ser que conheça** muito bem aquilo que quer vir ver. E então entramos aqui nesta campo que é : eu só vejo aquilo que conheço... e tudo aquilo que é novo não vai ver...

**P: Isso leva-me à minha questão central que são os novos públicos. Como é que trazemos novos públicos? Como é que se educa os novos públicos?**

R: **Eu não gosto da palavra educação...** aliás porque não está provado que a educação pela arte tenha dados resultados. A Gulbenkian teve uma escola que se chamava “Educação pela arte” e os filhos das pessoas lá andaram hoje poderiam ser programadores de arte, ou consumidores de arte, e não é verdade que assim seja. Eu tenho um exemplo em casa; tenho 3 filhos que levaram dose de leão todos os fins-de-semana com o CCB e não são consumidores de .... E não vamos chamar **alta cultura e baixa cultura...**vamos- lhe chamar **cultura erudita. Eles não são consumidores de cultura erudita.** Eles vão a festivais Aliás costumam criticar a nossa programação, pensam que devíamos fazer algo diferente... Mas eu costumo-lhes dizer: “O CCB não é a SIC o CCB é a RTP2”.

**P: E como é que angariamos novos públicos para o CCB?**

R: Com o tipo de programações que temos, temos de fazer “pescar à cana”... o CCB como fundação que tem subsídios do governo tem como missão apoiar e divulgar a arte , o nosso objectivo não é massificar. Não é fazer festivais. Agora está na moda os festivais. Fizemos um levantamento de todos os festivais que existem em Portugal... os de Jazz, música clássica, dança... etc... uns feitos no meio da serra, outros em herdades no Alentejo. Alias há um festival de música clássica no Alentejo que eu até gostava de ir...

**P: E já pensou qual a razão que leva as pessoas a gostarem de festivais?**

R: Eu vou se o programa tiver qualidade.

P: Imagine esse caso do Alentejo: se calhar . conseguia ver os mesmos artistas em 2 ou 3 datas diferentes. Não precisava de ir ao Alentejo... mas o festival é a experiencia: ir com os

amigos, de fim-de-semana, local bucólico, uma experiência muitíssimo agradável, que *by the way* também tem um bom programa...

R: (Riso...) sim.

**P: Voltando agora um pouco ao digital e às redes sociais, sei que o CCB tem Facebook, site... sei que têm programações diferentes, públicos diferentes. A pergunta é: Comunicam de forma diferente para públicos diferentes? Têm um tom de comunicação diferente para cada público?**

R: Sim. Cada espectáculo é diferente e tem conteúdos diferentes. Muitas vezes, quando os espectáculos pertencem a companhias internacionais já temos conteúdos feitos ( o espectáculo já percorreu varias salas pelo mundo ) há vídeos, fotos... mas temos pouca liberdade na criação de conteúdos, pois somos obrigados a utilizar determinadas imagens e não podemos alterar. Diferente quando são produções nacionais ou de programadores externos, e aqui temos uma dificuldade acrescida... muitas vezes não temos imagens, nem *making of* antes do espectáculo porque o espectáculo (eventualmente) pode estar a estrear naquela noite.

**P: Não utilizam os ensaios para filmar ou fotografar para divulgar?**

R: É difícil, pois muitas vezes o ensaio geral é no dia que antecede o espectáculo tornando se impossível garantir imagens que sejam passíveis de serem tratadas e divulgadas a tempo útil

**P: Com estes conteúdos diferentes, a pergunta é se utilizam tons de comunicação diferentes para públicos diferentes.**

R: Sim, claro! Comunicamos para públicos diferentes, por exemplo o **Facebook** está a cair nos jovens, logo se quisermos comunicar com os jovens temos de ir para o **Instagram**. E também aqui a nível de conteúdos eles são diferentes. O Instagram vive mais de fotos, vídeos e *stories*. Ainda no digital tenho conversado muito acerca das app , se devemos ou não ter uma app ... sabendo que as app estão a cair ...

P: Tudo depende... depende das funcionalidades e dos benefícios que damos aos nossos clientes.

**P: Ainda dentro das redes sociais. Vocês estimulam a interacção com os vossos seguidores?**

R: Sim.

**P: E eles interagem? Comentam?**

R: Sim comentam. E muitas vezes até podem ser inconvenientes.

**P: Qual a vossa política?**

R: Não apagamos os comentários e respondemos sempre.

**P: As redes sociais trazem esta ligação direta entre as instituições e o público. Conhecem os vossos seguidores? Sabem quais são os maiores influenciadores da vossa rede? Trabalham estas pessoas de forma diferente?**

R: Sim sei que se o Critico A ou B escrever bem sobre um espectáculo à partida há pessoas que vão e outras não... mas esta provado que o que realmente funciona é a recomendação de amigos

**P: Sim verdade. Mas podemos avaliar os seus seguidores e ver quais os mais influentes, os que interagem mais com a marca e que cujo lastro de influencia é maior e trabalhar com eles de uma forma mais próxima, tornando- os *opinion makers* os nossos alfa...**

R: Sim mas esses influenciadores, do estilo a Carolina Patrocínio, os seus posts são pagos. Não é esse tipo de recomendação que queremos. Podíamos utilizar o Mega Ferreira... mas esse não tem redes sociais. Por exemplo, na nossa rede, sabemos que a Madalena Reis tem grande influência no que diz respeito à programação infantil... mas ela não pode estar sempre a divulgar, porque senão satura. Temos de seleccionar.

**P: Vamos fechar por onde começámos, pelo preço... O que pensa da estratégia de preço PWYW?**

R: Eu tenho de ser sincera. Eu não acredito na estratégia de PWYW.

**P: Sabe que eu ontem falei muito com a X e até sugeri que podíamos fazer um teste com uma sala, onde convidássemos alunos de um conservatório de música para eles virem tocar, ela até me falou do vosso projecto 5<sup>as</sup> às 7 ... até poderia interessante ...**

R: E quem paga aos músicos? ...Sabe, em relação ao tema PWYW eu não acredito mesmo e como já falámos anteriormente as pessoas quando querem e quando gostam pagam não é por ser gratuito que vêm. Vou lhe dar um exemplo: fizemos cartazes e afixamos em universidades onde dizíamos: QUOTA DISPONIVEL 5€. Pergunto-lhe : acha que esgotou a quota?

**P: Não...claramente que não ...a sua comunicação já estava a limitar a acção do aluno... isto é como os concursos. Sabe trabalhei numa grande empresa que vendia milhões de latas de bebidas e que fazia concursos onde se ofereciam carros ... sabe quantas participações tínhamos? 50! Das quais 10 eram da mesma pessoa.... Achamos**

**sempre que não nos sai a nós ... e no vosso caso o aluno acha que como são limitados os bilhetes a 5€, acha que quando lá chegar já não há...**

R: sorrisos...

R: Sim mas chegámos a oferecer entradas em palestras com as maiores sumidades da arquitectura mundial, aos estudantes de arquitectura e sabe uma coisa? Enquanto os alunos recebiam créditos por parte da faculdade por assistirem aos seminários, eles vinham ... depois apesar de continuar a ser gratuito, eles deixaram de vir ... já não havia créditos.

## **Entrevista 2:**

### **1. Quais os desafios que a Cultura enfrenta em Portugal e em especial a artes performativas?**

Vou-te falar em especial do CCB porque a minha experiência anterior foi maioritariamente em museus e não tanto em artes performativas.

Aqui no CCB a maior parte da nossa programação é programação de música, todos os tipos de música. Para o bem e para o mal queremos todos os tipos de música (clássica, pop, jazz.). Temos também teatro, opera e dança. Dentro da dança, contemplamos a dança clássica, contemporânea e mais umas pequenas produções que são convites feitos pelos nossos programadores a determinada companhia, ou determinado bailarino ou coreografo.

### **2. Era exactamente aí que eu queria chegar, como é que o CCB escolhe os seus produtos (os seus espectáculos)**

Quem escolhe a nossa programação são os nossos programadores artísticos. Temos um programador de música, de dança, e de teatro. Eles fazem a sua escolha e apresentam um programa fechado (fecham tudo: datas, companhias, tipo de espectáculo) e partilham com o departamento de comunicação. E aqui é que começam as discussões ....

### **3. Era exactamente sobre isso que gostava que falasses ... o vosso produto é definido pelo programador artístico?**

Mais ou menos ... Temos a nossa programação interna e a nossa programação externa. Porquê? Porque alugamos os nossos auditórios, e quando eu alugo o auditório posso ser mais ou menos exigente nos critérios. Posso ter ca o Herman José ou a Orquestra de Berlim. Na nossa programação interna a responsabilidade é exclusiva do programador.

### **4. Com base em que critérios?**

Com base no que eles acreditam que é a melhor oferta disponível no mercado. Pode ser uma nova criação ou um novo espectáculo que ele viu não sei onde ... pronto...que ele quer trazer ao CCB, mas as coisas novas para eles são super excitantes, mas na realidade ninguém sabe o que lá vem, nem sabemos qual a compreensão por parte do público, e pode correr bem ou pode correr mal e mesmo a nível de comunicação e a nível de divulgação é difícil porque não há imagens...

#### **5. Portanto o teu programador, não ouve o teu público...é tudo feito com base num conceito completamente artístico...**

Verdade! Essa é uma questão que temos aqui tooodos os dias em que o programador e a comunicação se juntam... ou a falta de comunicação entre o programador e a comunicação. O programador está preocupado com a arte, com novos conceito artísticos, com espectáculos novos que viu na bienal de Lion, maravilhosa! E foi buscar espectáculos maravilhosos! Ele à cabeça não está a pensar: isto é mesmo bom para o meu público, e vou divulgar desta ou daquela forma... o programador normalmente não tem essas preocupações. O que é que acontece? O programador programa, bestial! **E despejam à comunicação e diz:** “Está aqui a programação para 17/18!” Mas é assim, nós gostávamos de debater estes temas com eles .... Partilhar que aquela data não seria a melhor... porque se calhar está acontecer outra coisa, ou se calhar este título não se ajusta ...

#### **6. Mas eles escolhem tudo? O timing inclusive?**

TUDO! MARCAM! Nós temos apenas uma grelha com datas, com uma sinopse, com um título, com a sala que querem... e dizem “ GO, GO, GO!!!!” Mas nós temos tido ultimamente esta discussão e recentemente tem sido muito a sério ... porque não dá! O programador não pode programar sozinho! Claro que o programador é o cérebro da coisa, ninguém está a dizer o contrário, mas conversem um bocadinho com a comunicação, que se calhar nós vamos dizer: “ se calhar não faça 3 coisas no mesmo mês, porque não há público, não há massa crítica, não há quantidade suficiente. Então a discussão que temos tido bastante aqui e por coincidência, nos últimos tempos até mais forte isto porque eles “pegam-se um bocado connosco”...

#### **7. Mas esse é o tema, não é?**

É! Mas é preciso que os programadores não sintam isto como uma desvalorização do trabalho deles, nem das suas competências, porque não é de maneira nenhuma. E é importante que os programadores percebam que não é despejar em cima da comunicação e está aqui! E agora a comunicação que reveja os textos, veja se tem gralhas e façam os cartazes para estas datas. Não é assim que se comunica com o público! E mais o público não é infinito! E mais a quantidade de oferta que existe hoje em dia na cidade de Lisboa é

brutal! E vou te contar que há uns tempos fui chamada à administração, porque os auditórios estavam às moscas! E segundo administração era um problema claro de comunicação! E queres saber qual a razão?

## **8. Conta**

Era música clássica no pequeno e no grande auditório em simultâneo! Hello?! 1400 + 300! Nem que eu fosse com um gramofone para para a Rua Garret não conseguia público para por lá dentro! Não há! E depois há fenómenos que são distintos: No teatro e na dança há um fenómeno de repetição que pode ajudar, que é estar uma semana em cartaz e há o boca a boca que é ótimo, os primeiros vem adoram, recomendam e na música não. Aquilo é *one shot* e já foi. Muitas vezes o melhor a fazer é escolher bem a sala. Mais vale ter uma sala mais pequena e ter mais dias e está sempre composto que fazer um espectáculo numa sala grande e estar “vazio”. Mas aqui no CCB é complicado pois temos alguma pressão para alugar os auditórios pois é uma fonte de receita importante para nós ... e esta é outra discussão que eu tenho com os programadores: Programem menos! Tenho de ter auditórios livres para os eventos, para as farmacêuticas ... é importante.

## **9. Claro! Para as tuas receitas próprias.**

Sim! As receitas próprias do CCB são: aluguer das lojas, aluguer de salas, restaurantes (fixo e variável) e as receitas das bilheteiras, já lá vamos...

Mas sabes que quanto ao aluguer das salas / auditórios, há uma distinção perversa, se alugar a uma “farmacêutica” paga o dobro e mais e não chateia ninguém, não interfere com a programação e ganha mais dinheiro! Se alugar um auditório para um espectáculo tenho um *fee* um bocadinho diferente e muitas vezes choca com a direção artística.

## **10. É interessante o que estavas a falar acerca do tema da definição do produto que é definido actualmente em exclusivo pelo departamento artísticos/criativo e com critérios conceptuais e que concordas que deve ter também o input de outras áreas como é o caso da comunicação. Gostaria de saber se estás ou não disponível para ouvir o teu público? Hoje com a nova era digital (todos conectáveis e conectados) o público esta cada vez mais perto dos artistas e a co-criação é uma realidade! O que eu gostava de saber estas ou não disponíveis para ouvir o que o teu público tem para te dizer? Consideras incorporar também os inputs do teu público?**

Mas também há a ideia, que quando estás muito disponível para ouvir o teu público e estás permeável aos humores do teu público, perdes a essência! É um equilíbrio difícil ... mas também acho que há programação *mainstream* e há programação de nicho. O importante

aqui não é saber se é ou não mainstream ou nicho, o importante é saber se tem ou não qualidade.

Não é relevante se o espectáculo é para 30 pessoas ou para 1000 pessoas, desde que seja bom não é relevante. Temos de ter esta consciência e a questão é exactamente esta: os programadores muitas vezes estão a programar coisas espectaculares que acham que é para 1000 pessoas e não é, é 100! E não tem mal nenhum. Mas muitas vezes os programadores não têm essa consciência e ficam chocados, quando aparecem só 100 pessoas ...

### **11. Falámos de receitas. Vamos falar de preço. Como constróis o preço?**

Há um histórico de preço que respeitamos. Nunca fazemos *benchmarking*.

### **12. Achas que o preço é um issue para o teu público?**

Por um lado sabemos que as pessoas que estejam interessadíssimas num determinado espectáculo não desistem por causa do preço, mas todos sabemos que há sempre uma sensibilidade ao preço, e neste sentido temos vindo a trabalhar o preço em vários aspectos: promoções, semi-preços, actualizações de preços e definição de descontos.

O que nós temos feito é nos últimos 3 anos têm vindo a subir ligeiramente os preços. Além disso como os nossos preços não são muito altos, uma exposição começa nos 5€ e uma ópera não custa mais de 50€. Nem temos descontos abaixo dos 10€.

### **13. Que tipos de descontos fazem?**

Além dos obrigatórios: -25 anos e + 65 anos fazemos também aos desempregados (por uma questão social). Não nos podemos esquecer que mais de 50% da nossa receita é financiamento do estado, logo temos de ter algumas preocupações de cariz social. Tentamos não ter muitos descontos, mas temos *Last Minute Tickets*, (uma hora antes do espectáculo)

### **14. E programas de fidelização? O CCB tem?**

Temos uma **única assinatura por temporada** (x espectáculos diferentes dá um determinado desconto).

Temos um **programa que se chama amigo CCB**, que tem uma quota e dá descontos em todos os bilhetes do CCB, prioridade na aquisição de espectáculos (ex.: Festival da Música nas primeiras 48h só os amigos CCB podem comprar bilhetes). Os amigos CCB **são 700 /800 pessoas** que estão mesmo interessadas na nossa programação. Este programa de fidelização tem 3 categorias principais: jovem, família e individual.

Mas na realidade **o nosso público é mesmo mais velho** e vem especialmente para a música. Mas **o que queremos mesmo é trabalhar públicos novos** e mais novos e estes são mais difíceis de trabalhar. Temos de renovar, é muito difícil!

E para isso não vamos trabalhar sozinhos. Vamos trabalhar com pessoas de fora que nos mostrem novos caminhos e novas ideias, porque senão estamos a cair sempre nos mesmos erros.

**15. Se calhar tens de os ir ouvir ...se calhar vais ter de ao encontro deles e perguntar lhes quais as razões que os levariam a frequentar o CCB, ou quais as razões pelas quais não vem ... já pensaste nisso?**

Sim, se calhar tenho ... pois, exacto...

**16. Perceber se calhar é o espaço que os inibe...**

Inibe, sim. Sabes que os acessos são péssimos ... não há metro e de autocarro eles não têm *pachorra*. É *POUCO ACESSIVEL!*

**17. Mas sabes que eles quando querem, vão!**

Sim, eu sei. Mas sabes nós temos uma programação, que é o CCB Beat (música mais alternativa) e é difícil pôr cá a malta! Queres passar uma imagem cosmopolita e trabalhar em parcerias, não podes trabalhar apenas em cima do espectáculo ou do artista. Acho que nesta linha o CCB tem mais para trabalhar.

Este ano o CCB faz 25 anos e já ninguém aguenta *merchandising* (canecas, lápis...) e nós também não temos loja, a única que existe pertence ao Museu Berardo que não pertence ao CCB. O Museu Berardo tem vida autónoma simplesmente existe aqui no espaço (é condómino). Então lembrámo-nos de fazer uma parceria com 3 artistas (artista plástico, estilista, arquitecto) para desenvolver 3 peças de merchandising, (caderno, lenço e saco) e nós vamos fazer uma festa em Julho com Dj's variados (um dj que é músico, outro é ator e outro que é realizador) que tocam as várias áreas artísticas e o objectivo é começar a fazer um **certo buzz sobre a instituição que faça com que as pessoas se queiram associar à instituição**, independentemente do espectáculo B ou C... Por exemplo o MAT ou Serralves fazem isso bem... e nós temos um edifício lindo e somos muito envergonhados... puxamos pouco por isso...E o objectivo deste tipo de parcerias, com estes criadores tem esse objectivo, E temos de começar a fazer este buzz para que as pessoas independente do espectáculo queiram se associar à instituição, sem a pressão da bilheteira, porque senão torna se tudo muito chato.

**18. Essas iniciativas também são importantes para abrires as portas da tua casa, da tua instituição a novos públicos. Para que eles possam entrar sem medo e sem condicionalismos e consiga descobrir o CCB**

Claro, o objectivo é que estes novos públicos descubram e tenham uma certa afinidade e intuitivamente tenham *good will* pelo CCB.

**19. Gostava de saber qual a tua opinião acerca das redes sociais e da interação dos públicos e do medo que os artistas e os programadores tem deste tipo de interação. Tens newsletter, facebook e site... o teu público da feed back? Manda emails, pergunta?**

Sim dá feed back de coisas que os escandalizam. Por exemplo: Quando veio o acordo ortográfico... “eu nunca mais vou ao CCB!!!” ou do estilo: “não gosto do presidente! Enquanto esse senhor ai estiver não vou mais ao CCB!” Só este tipo de coisas. Nada a ver com programação. Não há muita conversa. Não há muito diálogo. A única coisa que fazem é “taggar” o amigo” e dizer: isto é giro para nós irmos.

**20. Mas vocês também não estimulam...**

Não. O que fazemos são as coisas mais tradicionais que é interpelar, mas na prática não temos grandes respostas... também fazemos passatempos...mas ...

**21. Mas então o vosso publico não esta receptivo a isso....**

O nosso público.... Os nossos públicos são milhões de públicos ao mesmo tempo.

**22. Mas o que falámos no início da nossa conversa foi que o público-alvo do CCB pertence a uma faixa etária que maioritariamente não gosta de ser interpelado....**

Sim ... se pensarmos que o CCB programa maioritariamente musica e aqui é um público muito mais velho. Mas na realidade não concordo que o público do CCB não goste de ser interpelado. Porque nós temos o público mais velho que vem ver música ao CCB, temos o público mais jovem e temos as famílias que vêm ao cinema, a malta mais “edgy” que vai para arquitectura, mais a fabrica das artes que faz programação de artes performativas para as famílias e para as crianças e escolas....

Há de A a Z! Há de tudo aqui! O que por um lado é fascinante e por outro lado é uma dor de cabeça. Tu para falares com cada um deles não podes ter 4 Tons diferentes, não é? Mas tens de conseguir segmentar o mais possível. E **nós fazemos uma segmentação básica através da newsletter**, temos uma semanal que vai para toda a gente igual e depois temos coisas muito específicas que tentamos ver quem é que se interessa pela dança, pelo teatro, pela música... e um envio de postais onde aparecem o teatro a dança, teatro, música, arquitectura, cinema... onde tu guardas os que queres, os que não queres deitas fora ou dás a um amigo, pronto. Até há pouco tempo fazíamos o envio dos postais trimestrais que era

uma maluquice. Além de ser muito caro. Agora fazemos um envio anual e preferimos gastar esse dinheiro nas redes sociais e a fazer outro tipo de ações que sejam mais excitantes.

**23. Agora voltamos ao preço. Como é que encaras o preço na comunicação?  
Comunicas preço ou não? Não é para ti relevante? Tens medo de comunicar?  
Ou não é suposto comunicar?**

Nós não comunicamos o preço.

**24. Ninguém Comunica?**

Não.

**25. Na cultura não se comunica preço?**

Não de facto.

**26. É o último dos pontos...**

Completamente! Não comunicamos mesmo! Comunicamos apenas o *last minute ticket*, seja amigo CCB tenha condições especiais. Isso sim. Agora venha que o espectáculo custa 15€ não! **De todo.**

**27. Falámos na nossa introdução acerca do *Pay what you want*. Imagina que não era o CCB, imagina que não tens os constrangimentos que o CCB te impõe...  
Gostava de saber como é que tu encaras esta nova estratégia de definição de preço... ou seja colocar a definição de preço na mão do teu público?**

Hummm....

**28. Imagina que tinhas sala, artistas e tudo à tua disposição como é que encaras uma definição de preço com base no PWYW**

Eu podia definir.... Diz me ...Eu podia definir o quê?

**29. Tu não podias definir nada ... Tu apenas montas um espectáculo, abres uma porta e no final dizes “Pague o que quiser.” Ou “pague o que acha que isto vale “**

Pois... bem para já para os artistas é sujeitá-los .... Não sei se por um lado isso não os desprestigia um bocadinho não é? Não?

**30. Não sei... não sei. A única coisa que sei e que se queres trazer novos públicos tens claramente de eliminar/ reduzir o factor risco e esta pode ser uma forma ...**

Sim percebo, mas tudo depende da forma como tu apresentas isto. Ou seja... venha ... Tu tens de assumir logo isso à cabeça. ... e digo... venha...

**31. Como responsável de comunicação não achas que isto se tem de comunicar?**

Claro! Se tu tens um espectáculo de entrada livre e no final cada um paga aquilo que entender pagar. Tu tens de comunicar isto à cabeça, não é? Até porque isso vai gerar logo imensa expectativa e curiosidade. Deixa me lá ver o que é que é isto... Logo não vou sozinho para um sítio onde não sei o que vou encontrar .... E porque eu até posso não gostar e no final até posso não dar nada.

Eu acho que isto deve ser comunicado e super assumido. Porque eu acho que um dos problemas da comunicação é quando fazes a coisa não assumida e isso não é bom para ninguém. Nem para a instituição nem para o público nem para os artistas. Porque se for comunicado de forma envergonhada é desprestigiante. Parece que estou no meio da rua a soprar bolas de sabão e no final passa o chapéu, não é isto pois não? Só para saber se estamos alinhadas...

**32. Não claro que não! A ideia é montar à saída da sala uma mesa ...**

Uma bilheteira

**33. Sim, um espaço, uma caixa onde as pessoas possam colocar o valor que entenderem sem mostrarem a ninguém o valor que estão a dar . Imagina tu vais com uma amiga, tu dás 20€ e a tua amiga dá 1 € ... tudo depende o teu racional de preço, tudo depende do que tu achas que aquele espectáculo vale...**

Mas há uma coisa que tu já sentiste com certeza, é que hoje o público quer experiências ... não quer coisas banais, não quer mais do mesmo. *O público está muito mimado...* o público quer uma “cena” diferente... quer uma história.... **E isso (O PWYW) de facto é uma história, é o espectáculo ...** é muito interessante ... mas convém que não se sobreponha ao espectáculo em si mesmo, mas de **fato isso é uma experiência...** Porque na realidade o público pensa: Deixa me ir ... é tudo completamente descomprometido, se eu não gostar não pago nada e se eu achar que é espectacular até posso pagar...

**34. E sabes eu acho que a uma coisa destas não vais sozinha, certo?**

Sim. Nunca!

**35. Imagina que tu tens 2 salas aqui dentro que estão sempre vazias e tu arranjas uma programação (com parcerias) e montas uma campanha de comunicação (PWYW) ... e passas a ter mais uma sala a existir ... e... qual é o teu custo acrescido ? Nenhum. Certo?**

Certo....

**36. Abres a possibilidade de ter novos públicos no CCB com risco...**

Zero... Mas também não sei.... Não sei.... Só experimentando ... mas isso dá para fazer de vez em quando não dá para fazer sempre ... porque a certa altura banalizas

**37. Claro! Claro que banalizas ...**

Sim mas dá para fazer em determinados momentos, com determinados espectáculos para determinadas programações....

**38. E agora a pergunta difícil... como é que esta ideia de teres de comunicar PWYW (logo comunicar preço) encaixa na ideia existente que na cultura não se comunica preço? E como é que encaras esta estratégia de PWYW para trazer novo público, desta forma descomprometida, leve ... e como tu dizias “experencial”? E como é que as redes sociais podem ser importantes para a estratégia de comunicação (na implementação desta estratégia de preço) ... Porque com isto tu rompes com os canones da comunicação da cultura. ...**

Sim porque a comunicação da cultura parece que tem sempre de ser tudo muito formal. E não é... e como te digo para mim a cultura tem de ter qualidade (que é a coisa mais importante. Ou tem ou não tem. Indiferente se comunicamos música pop ou rock ... Mas na realidade **acho essa estratégia muitíssimo interessante pois permite chegar a outros tipos de públicos e fazer outros tipos de programação... que de outra forma não vinham ao CCB...**

**39. Gostas?**

Sim! Já estou a imaginar aqui alocar uma sala que de 3 em 3 meses com uma programação própria.

**40. Sim isto funciona também com base na repetição. É importante que as pessoas saibam que por ex: todas as 5<sup>a</sup>s feira de cada mês ....**

Sim precisa de regularidade. Certo.

**41. Sim imagina que fazes uma parceria com os Conservatórios de música e até fazes serviço público .... O teu custo é residual ... e podes conseguir fazer uma coisa muito engraçada.**

Sabes nós temos cá um programa que se chama 5<sup>a</sup> às 7, e é com alunos e é cá e não tem grande afluência ... acho que custa 5€ ... olha que era giro adaptar ....

### **Entrevista 3**

#### **1. Quais os principais desafios que o setor da dança enfrenta em Portugal?**

Hum...Estruturas para dar trabalho de continuidade aos artistas, espaços de apresentação que possam também garantir uma circulação dos criadores independentes e de algumas estruturas que têm trabalho de continuidade e acima de tudo verbas, que é muito importante. Verba para a divulgação mas também para a criação.

#### **2. Pensando na Companhia Portuguesa de Bailado, apesar de tu não teres falado deste tema, eu gostava de saber como é que vocês tentam atingir novos públicos. A Companhia Portuguesa de Bailado (CPBC) tem essa preocupação ou não?**

Sim ... para contextualizar... a CPBC sempre teve inserida num circuito que garantia apresentações em toda a área metropolitana de Lisboa e isso fez com que nós também criássemos o nosso público e simultaneamente a esse público geral havia um trabalho de apresentações também pedagógicas, que eram espectáculos para jovens que muitas vezes antecedia o espectáculo do público “geral”. Este projecto de “educação” era um projecto cujo retorno era a médio prazo. O que acontecia, é que os jovens muitas vezes iam ver os espectáculos, tinham a hipótese de falar com os intérpretes e criar uma relação de proximidade e criavam o entusiasmo para levar os pais, tios ao espectáculo do dia seguinte (do publico em geral).

##### **2.1.Estes jovens eram alunos de dança?**

Não... Eram alunos de escolas normais. Este projecto começou a ganhar algum reconhecimento e começaram aparecer convites, por parte de outros teatros para fazermos estas apresentações fora da grande Lisboa. Mas também tínhamos propostas (através de agentes de dança) de fora do país e com isso também viajamos imenso, imenso! Europa, EUA... Tudo isto antes de 2011.

#### **3. E depois de 2011?**

Depois de 2011, com a crise, o que aconteceu foi com a diminuição do budget para as criações e deixamos de ter a capacidade de garantir um trabalho de continuidade. Para fazeres este tipo de trabalho tens de garantir um determinado volume de dinheiro para conseguires pagar uma estrutura que inclui uma equipa artística e técnica e uma estrutura

física para ensaios. Com a diminuição do budget disponível diminui também a capacidade de oferta por parte da CPBC reduzindo também a nossa capacidade de nos projectarmos para outros teatros que requerem outro tipo de custos (cenários maiores, mais iluminação, apostar noutros criadores, figurinos, mais bailarinos...). Com a redução de budget todos nos ajustámos.

#### **4. E hoje como caracterizas a situação da dança em Portugal?**

Atualmente a situação é a seguinte, existem três realidades distintas: as que desenvolvem trabalho de continuidade (que são poucas), as que trabalham a projecto (como é o caso da Companhia da Olga Roriz, do Paulo Ribeiro) e o resto das companhias como é o caso do Quorum, Almada, da CPBC que necessitam de um determinada estrutura/ orçamento para garantir o seu trabalho de continuidade.

#### **5. Falando agora um pouco das estruturas de acolhimento (teatros) ou seja dos locais onde podem apresentar os vossos espectáculos, gostaria de saber como é que isso de processa... porque parece-me que em Portugal ainda é tudo muito pouco flexível... por exemplo lá fora tu tens espectáculos todos os dias e por cá nem por isso. Será que os teatros preferem ter os espaços fechados que abrir a coisas novas .... É isso?**

Bem... na realidade o grande público normalmente tem a **quinta, sexta e sábado e eventualmente o domingo à tarde onde leva a família**. Estes são os dias de grande afluência, mas é pena que não se mantenha um ritmo de apresentações... é pena, é pena que não se mantenha um ritmo e que não se ligue a arte ao turismo e se aproveite esta dinâmica. Vou dar um exemplo: eu chego a Londres ou a Paris e sei que, mesmo que estejam só 2 dias, consigo sempre ver um espectáculo. Em Lisboa e em Portugal não é bem assim. No caso da dança por exemplo se eu quiser ver um espectáculo tenho de andar a verificar as datas das estreias e verificar os dias dos espectáculos e não deveria ser assim. Nós temos companhias como é o caso da Companhia Nacional de Bailado que tem estrutura, repertório para estar em “roulement” (em continuo) e que trabalham para isso, porque é que não proporcionam aos teatros de toda a área maior regularidade de espectáculos na área da dança. Porque há público! **Há tantos estudantes de dança, há tantos turistas em Lisboa** que acredito que haveria afluência. Isto é a dança... porque por exemplo com o teatro é diferente, vejamos: eu se quiser ir ver uma peça sei que vou à D. Maria ou ao Meridional e há sempre salas com coisas a decorrer. Se quiser ver música vou ao S. Carlos, à Gulbenkian haverá sempre qualquer coisa... mas na dança não acontece isso.

Existe uma Companhia Nacional de Bailado que tem uma programação própria, tens um CCB que embora tenha capacidade financeira para receber companhias estrangeiras também não o faz com tanta frequência. No caso de dança que o **público sente que vai ver dança... bem... isto até parece que estou a catalogar a dança e não os ponho todos como essências numa forma de expressão artística, não é isso**. Mas por exemplo eu posso querer ver dança experimental e nos anos 89, 90 ía ao ACARTE, se queria ver um espectáculo de grande dimensão ía à Gulbenkian hoje já é mais difícil ...

**6. Agora falando um pouco de redes sociais, tu não achas que em Portugal se faz pouquíssima coisa nas redes sociais no que diz respeito à dança?**

Sim....

**7. E que se fala de uma forma muito distante com o público em comparação com o que se faz lá fora?**

Sim, mas acho que as coisas cá também estão a mudar. Vou-te dar um exemplo: eu sigo no Instagram o NDT e é muito interessante porque eles estão sempre, sempre, sempre a lançar conteúdos diferentes. Não só a divulgação da programação que vão fazer, mas também divulgam os criadores que estão a projectar, injectam teasers dos ensaios onde tu nem percebes bem o que é ... mas consegues perceber quantos bailarinos são...vão criando o apetite ... e isto faz realmente aquilo que tu “chamas ter uma maior proximidade”. Porque com este tipo de comunicação tu consegues partilhar o “behind the scenes” e o público gosta disso.

Com a CPBC e porque eu tinha um elenco artístico muito jovem e eles são desta geração que tudo é feito num espaço de um click, foram eles que ajudaram a dinamizar nesse sentido. Eles sabiam que se divulgassem algumas fotos dos ensaios, àquela hora iam ter mais visualizações e iam chegar a mais pessoas... e isto faz com que muitas vezes tu consigas ter uma abrangência em termos de público muito maior, porque hoje em dia as pessoas andam com o telemóvel sempre na mão.

**8. E penso que há aqui uma diminuição clara do risco para o espectador. Porque tu ires comprar um bilhete para um espectáculo que não conheces ou que não tens qualquer tipo de imagem, de registo gera sempre maior dificuldade em angariar novos públicos. E não é por falta de dinheiro ... porque tens festivais caros que estão dias seguidos esgotados... portanto no caso do publico português não é dinheiro...**

Sim mas tudo depende... por exemplo se vier um criador estrangeiro de renome internacional coreografar numa companhia portuguesa ele traz sempre público com ele.

**9. Mas existem muitos constrangimentos na publicação de conteúdos, certo?**

Sim há sempre muitos direitos de autor envolvidos: bailarinos, músicos, coreógrafos e torna-se difícil garantir isso.

**10. Sim, mas cá em Portugal outro tipo de artes fazem isso, como é o caso do teatro e concertos de música, certo? Porque é que a dança não faz?**

Mas cá já se faz ... por exemplo se for só um bailarino é mais fácil. Por exemplo a CNB já faz isso... mas na realidade não é “behind the scenes” nem ensaios, é o produto final ... mas lá fora faz-se muito.

**11. Sim mas é lá fora ...**

Sim... cá não fazemos...

**12. Cada companhia define uma linha artística e depois definem um caminho...**

Sim... mas depois há sempre mudanças, por exemplo a Companhia Nacional de Bailado começa como companhia Verde Gaio (base em dança folclórica e experimentalista) depois passa a CNB com uma vertente muito clássica mas com o fim do Ballet Gulbenkian, sentiu-se responsável por trazer para o seu repertório uma vertente também contemporânea porque começaram a sair das escolas, muitos jovens tão bem preparados para o clássico como para o contemporâneo.

Havia produto humano para se poder fazer tudo. O Ballet Gulbenkian começa com ballet clássico, passa depois para neoclássico e atinge o seu auge com o bailado contemporâneo. Do melhor que se fazia na Europa com coreógrafos estrangeiros e nacionais. Esta alteração de linha artística também se deveu muito ao tipo de público que a própria fundação Gulbenkian tinha na altura. Eles recebiam público que estava preparado para receber novas linguagens.

No caso das companhias de autor, os seus criadores estão sempre em mudança tal como nós enquanto pessoas, muitas vezes começam numa linha criativa muito própria e acabam por cruzar e fundir a sua linha artística com a de outras pessoas (coreógrafos, bailarinos) que vão fazendo parte da companhia ao longo dos tempos. Os criadores vão tendo fases criativas diferentes.

Além do fato das próprias estruturas, das companhias, muitas vezes têm de adaptar o seu portfolio à situação em que se encontram. Por exemplo: podemos ter uma peça criada para 18 bailarinos e numa determinada fase apenas temos 5 e temos de adaptar este bailado, e desenvolvemos novas criações, novo repertório e conseqüentemente novos públicos.

Porque muitas vezes aproveitamos para ir buscar novos coreógrafos que trazem novos públicos. Isto são estratégias que fazem com que as companhias vão mudando.

**13. O que se podia fazer para dinamizar a dança em Portugal. Partindo do princípio que há fundos. Porque o dinheiro existe mas está é mal distribuído.**

As companhias com fundos também têm as suas limitações, por exemplo têm limites à contratação. Quando eles têm nos seus quadros determinado número de bailarinos acabam por não ter muito espaço para fazer novas contratações e faz com que os novos acabem por sair do país.

Outra questão muito importante é o espaço: um músico pode praticar sozinho, em última análise em casa. O teatro é a arte performativa mais semelhante à dança porque os atores á semelhança dos bailarinos precisam de um espaço, precisam de uma contra cena para praticar.

Os bailarinos senão tiverem o espaço param. Imagina um bailarino que esteja dois meses parado, porque não tem espaço para ensaiar, que não tenha dinheiro para pagar aulas não faz um bom trabalho de continuidade. E aquela ideia que depois nos juntamos todos para fazer uma peça faz com que estejamos todos num país miserabilista, pensamos sempre pequenino e dizemos sempre que lá fora é que é bom! É que se faz bem... Não ! Não!

Em Portugal temos muito bons bailarinos só não garantimos o trabalho de continuidade. Não há espaço para todos e não tem a ver com a falta de qualidade.

A partir de 2011 foi arrasador para muitas companhias, através VOZ DA CRISE foram feitas grandes barbaridades....a partir do momento em que tu cortas ... as companhias começam a despedir os elencos, os técnicos... depois é muito difícil ressuscitares o monstro... é muito difícil.

Porque a companhia acaba por sair do mercado, o público muda, cresce e é tudo muito difícil. Consegues fazer projectos porque há um nome, há publico que ainda te segue mas fazeres um trabalho de continuidade não dá!

Tens de começar tudo de novo...

**14. Achas que o público da dança aumentou ou diminuiu desde 2011? Achas que há menos espectáculos mas há mais gente a ir ver? Ou achas que a crise quebrou o interesse?**

Sim... mas há muito publico a ver dança! Hoje há muita gente a ver os espectáculos mas também é devido ao facto de como há pouca coisa acontecer, sempre que há acabas por querer ir ver...

Há bastante público! Há um público avido de ver coisas ...

Esta semana houve 3 estreias em Lisboa, claro que as pessoas acabam por ter de optar porque ninguém vai 3 dias seguidos... Há público, as pessoas vão. E uma coisa muito importante é o passar a palavra ... sabes que quando vais gostas e dizes: tens de ir ver, é muito interessante e depois diz me o que achas ....

Mas há interesse sim e há publico!

## ANEXO 4

## Análise de Conteúdo

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Marketing das Artes Performativas	Desafios que as artes enfrentam em Portugal	<b>Financiamento</b>	"Verbas que é muito importante" "Verba para a divulgação e para a criação" "para ter a capacidade de garantir um trabalho de continuidade" " com a diminuição de budget não consegues pagar uma estrutura" "Com a diminuição de budget disponível também diminui a capacidade de oferta" "Diminui a capacidade das companhias se projetarem para outros teatros "
		<b>Estruturas / Organizações</b>	"...estruturas para dar trabalho de continuidade aos artistas"
		<b>Espaços de Apresentação</b>	"Espaços de apresentação para garantir a circulação dos artistas..."
		<b>Renovar Publico</b>	"A quantidade de oferta que existe hoje na cidade de Lisboa é brutal" " O público não é infinito" "queremos trabalhar públicos novos e mais novos "
		<b>Profissionais do setor</b>	" eu sempre que há um espectáculo novo vou ver..." "há bastante público! Há um público ávido de ver coisas"
		<b>Alunos</b>	"Há tantos estudantes de dança.."
		<b>Turistas</b>	"Há tantos turistas..."
		<b>+ 50 anos</b>	"o nosso publico é mais velho e vem especialmente para a musica "
	<b>Famílias</b>	" Famílias que vêm ver a fabrica das artes "	
	<b>Como alcançar novos públicos?</b>	<b>Educação</b>	"apresentações para escolas que antecediam o espectáculo geral" " eu não gosto da palavra educação.. Não está provado que a educação pela arte tenha dado resultados"

		<b>Parcerias</b>	"ir buscar novos coreógrafos que trazem novos publicos " "fazer parcerias com artistas e criadores que tragam novos publicos e crie buzz sobre a instituição independentemente do espetaculo A ou B" "trabalhar com pessoas de fora que nos mostrem novos caminhos e novas ideias "
		<b>Criação de relação de proximidade</b>	"hipótese de falar com os interpretes o que criava relação e entusiasmo" "Através destas parcerias o objetivo é que estes novos públicos descubram e tenham uma certa afinidade e intuitivamente tenham good will pela instituição"
		<b>Descentralização</b>	"Apresentações fora da grande Lisboa "
		<b>WOM /Recomendação</b>	"muito importante é o passar a palavra... quando gostas vais e dizes tens de ir ver, é muito interessante" "... e há o boca a boca que é ótimo... os primeiros vem adoram e recomendam." "Influenciadores na arte performativa não têm facebook... os que têm estilo Carolina Patrocínio não nos interessa" " está provado que o que realmente funciona é a recomendação de amigos e críticos"
		<b>Repetição</b>	"no teatro e na dança há um fenómeno de repetição que pode ajudar... que é estar uma semana em cartaz
		<b>Ações dirigidas</b>	"Temos de fazer pesca à cana"

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Marketing das Artes Performativas	Produto	Definição do produto	"a companhia define uma linha artística " "Temos de adaptar portfolio à situação em que se encontram e consequentemente desenvolvemos novas criações, novo repertório e consequentemente novos públicos " "os criadores vão tendo fases criativas diferentes" "Programadores artísticos... eles fazem a sua escolha e apresentam um programa fechado... fecham datas, companhias, sala..." "os programadores escolhem com base no que acreditam que é a melhor oferta de mercado... mas na realidade ninguém sabe o que lá vem, nem sabemos qual vai ser a compreensão por parte do público"

		<p>" quando estás muito disponível para ouvir o teu publico estás permeável aos humores do teu público e perdes a essência"</p> <p>"Não é relevante se o espectáculo é para 30 ou para 300 pessoas, desde que tenha qualidade"</p> <p>"Quando alugamos os auditórios, posso ser mais ou menos exigente nos critérios"</p>
<b>Oportunidades de melhoria</b>	<b>Produto</b>	<p>" O público quer experiencias "</p> <p>" Publico só consome aquilo que conhece tudo o que é novo não vai ver "</p> <p>" Publico não quer ir ver um espetaculo quer viver uma experiencia esse é a chave do sucesso dos festivais"</p>
	<b>Regularidade</b>	<p>"Maior regularidade de espectáculos"</p> <p>"como há poucas coisas a acontecer, sempre que há acabas por ir ver"</p>
	<b>Estruturas /Espaços</b>	"O teatro é a arte performativa mais semelhante à dança... precisam de um espaço, precisam de uma contracena para praticar"
	<b>Turismo</b>	"Ligar a arte ao turismo e aproveitar a dinâmica deste ultimo"
	<b>Receitas</b>	<p><b>Próprias</b></p> <p>" Espectáculo pode ser vendido chave na mão ou ter um valor menor e termos uma percentagem da bilheteira"</p> <p>"Aluguer de salas, das lojas; comissão dos restaurantes e as receitas de bilheteiras "</p> <p><b>Financiamento estatal</b></p> <p>"+ 50% da nossa receita é financiamento do estado "</p> <p><b>Rentabilidade</b></p> <p>"Não é relevante se o espectáculo é para 30 ou para 300 pessoas, desde que tenha qualidade "</p>

**Nota: Foram utilizadas cores diferentes para identificar os entrevistados.**

L08M1-cor azul

M09R1- cor castanha

S10M1- cor vermelha

