



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Planeamento Estratégico de Marketing em
Equipamentos Culturais:
Ações de captação e fidelização de públicos
- O caso do Teatro Nacional São João -**

Carlos Filipe Viseu Alves Pinto

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof^a. Doutora Arminda do Paço
Co-orientadora: Doutora Maria João Vasconcelos

Covilhã, Outubro de 2015

Dedicatória

À minha família, pelo forte apoio que (mesmo que nem sempre incondicional) me permitiu alcançar tudo o que consegui até o dia de hoje.

Ao meu afilhado Rodrigo, que está no epicentro das nossas atenções.

Agradecimentos

Um forte agradecimento à Professora Arminda, cuja orientação determinou a conclusão deste trabalho. À professora Maria João, que prontamente se disponibilizou para apoiar este trabalho.

Ao Dr. José Matos Silva, diretor de comunicação do Teatro Nacional São João cujo contributo foi fundamental no domínio empírico desta investigação.

À equipa do Teatrão, que me acolheu e me ensinou tudo o que sei acerca da arte de fazer Teatro.

Ao Orlando, que sempre esteve por perto. À Helena, que sempre me encorajou a seguir em frente, obrigado por esta amizade tão cúmplice.

Aos amigos importantes que, mesmo longe, nunca se distanciam do meu pensamento.

Resumo

Estudos e notícias recentes dão conta de um crescente destaque do setor cultural no atual panorama económico, isto em contraposição ao decrescente investimento financeiro público (patente nos sucessivos Orçamentos de Estado) que tem vindo a ser alocado a este setor, nomeadamente no domínio teatral, o que influencia drasticamente a dinâmica programática dos equipamentos culturais, bem como o trabalho dos criadores artísticos que atuam neste subsector. A aplicação das ciências empresariais (neste caso do marketing) ao setor artístico, ainda que nem sempre muito aproveitada, ganha ênfase no âmbito de atuação das equipas de direção dos mesmos equipamentos, tendo em conta a necessidade de financiamento por via do mercado.

O presente trabalho segue, assim, uma filosofia e a abordagem de ferramentas de marketing no domínio cultural, nomeadamente no que concerne ao processo de planeamento estratégico levado a cabo pelos equipamentos teatrais. Esse planeamento tem em vista o desenho e implementação de ações de marketing que visem a captação e fidelização dos públicos, através de uma perspetiva relacional dos mesmos.

Em termos genéricos, os objetivos deste trabalho passam, numa primeira instância, por abordar a lógica de planeamento estratégico, bem como as ferramentas de marketing aplicáveis ao setor cultural, e, num segundo plano, o de apurar e elencar um conjunto de ações que constituem “boas práticas” no âmbito da captação e fidelização de Públicos. Por fim, e em virtude da investigação empírica, ir-se-á averiguar se o equipamento teatral em estudo, um dos mais relevantes Teatros Nacionais que atuam no domínio das artes performativas (Teatro Nacional São João) aplica as ferramentas de marketing relacional abordadas no sentido de angariar e fidelizar os seus públicos.

Concluir-se-á que algumas das ações de marketing levadas a cabo por este equipamento convergem com os planos de ação que são implementadas por outros equipamentos no panorama internacional, ações essas que são consideradas boas práticas neste setor no âmbito da captação e fidelização de públicos.

Palavras-chave

Marketing cultural, Planeamento estratégico de marketing, Marketing relacional, Teatro.

Abstract

Studies and recent news report an increasing emphasis of the cultural sector in the current economic climate, this in contrast to the decreasing public financial investment (reflected in successive State Budgets) that have been allotted to this sector, particularly in the theatrical domain (which dramatically influences the programmatic dynamics of cultural institutions, as well as the work of artistic creators who work in this subsector). The application of business sciences (in this case marketing) to the artistic sector, although underdeveloped, gains emphasis on the scope of action of the direction teams of the same equipment, taking into account the need for funding through the market.

Therefore, this research seeks to study the application of marketing's philosophy and tools to the cultural field, particularly with regard to the strategic planning process carried out by theater equipment. This planning aims the design and implementation of marketing initiatives which purposes are attracting and retaining public through a relational approach.

In general terms, the objectives of this research pass by, in a first instance, approaching the planning logic as well as the marketing tools applicable to the cultural sector, and, in a second plan, to ascertain and rank a set of actions that are considered "good practices" in what concerns to the acquisition and retention of art audiences. Finally, and in the course of the empirical research, will be determined whether the theatrical institution being studied, one of the major national theaters operating in the field of performing arts (São João National Theatre) applies the relational marketing tools discussed in order to garner and retain their audiences.

It will be concluded that some of the marketing activities carried out by this Theatre converge with the plans of action that are implemented by other equipment on the international scene, actions which are considered good practice in this sector in the context of attracting new audiences and retaining current audiences.

Keywords

Arts Marketing, Strategic marketing planning, relationship marketing, Theatre.

Índice

Lista de Figuras	xiv
Lista de Tabelas	xvi
Lista de Acrónimos	xviii
Capítulo 1- Introdução	1
1.1 Justificação do tema	1
1.2 Objetivos do estudo	3
1.3 Estrutura	3
Capítulo 2- Revisão da Literatura	5
2.1 O Planeamento estratégico de marketing nas artes	5
2.2 Tipologias de públicos da cultura	10
2.3 O marketing relacional aplicado às artes	13
2.4 Captação e fidelização de públicos	18
2.4.1 OGP, estratégias e ações de captação de públicos	19
2.4.1.1 Captação do público potencial	20
2.4.1.2 Captação do público ocasional	23
2.4.2 OGP, estratégias e ações de fidelização de públicos	25
2.4.2.1 Fidelização do público regular	26
2.4.2.2 Fidelização do público implicado	32
Capítulo 3- Metodologia	35
3.1 Desenho e Questões de Investigação	35
3.2 Definição da Amostra	36
3.2.1 Caracterização da Instituição em estudo	37
3.3 Métodos de Recolha de dados	39
3.4 Análise e tratamento dos dados	40
Capítulo 4- Apresentação dos Resultados	43
Capítulo 5- Conclusões, limitações e linhas futuras de investigação	54
Referências Bibliográficas	61
Anexo	65

Lista de Figuras

Figura 1- Modelo de Planeamento de Marketing de Byrnes	8
Figura 2- Modelo de Segmentação de Públicos da Cultura de Colomer	10
Figura 3- Estratégias Relacionais com Públicos Culturais	16
Figura 4- Caracterização dos Públicos da cultura, com referência às movimentações estratégicas	18

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Convergência entre Questões colocadas (pela equipa de marketing) que justificam as etapas do Planeamento Estratégico e os passos do Modelo de Planeamento de Marketing de Byrnes	7
Tabela 2- Distinção entre uma filosofia de Marketing Transacional e Marketing Relacional	14
Tabela 3- Distinção entre os diferentes programas-padrão de fidelização	30
Tabela 4- Correspondência entre as estratégias genéricas de marketing relacional e as estratégias implementadas junto dos públicos do TNSJ	47
Tabela 5- Públicos do TNSJ identificados / OGP e estratégias a desenvolver	49
Tabela 6- Plano de ação desenvolvido em torno dos públicos do TNSJ	49
Tabela 7- Ações genéricas de produto do TNSJ	51
Tabela 8- Ações genéricas de comunicação do TNSJ	51
Tabela 9- Ações genéricas de acessibilidade do TNSJ	51

Lista de Acrónimos

TNSJ	Teatro Nacional São João
TeCA	Teatro Carlos Alberto
MSBV	Mosteiro de São Bento da Vitória
PEM	Planeamento Estratégico de Marketing
CRM	Customer Relationship Marketing
OGP	Objetivos Genéricos Prioritários
OPART	Organismo de Produção Artística
OE	Orçamento de Estado

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Justificação do Tema

O sector das artes, afetado gravemente pela crise económica que tem conduzido a uma redução dos apoios financeiros públicos e, em alguns casos à diminuição da procura das atividades levadas a cabo pelos Equipamentos Culturais, deve, de acordo com Colomer (2013) a curto prazo, manter a sua oferta, e a médio prazo potenciar a procura pelas mesmas atividades por parte dos públicos culturais.

No Orçamento do Estado para 2014, a verba inscrita para o programa de Cultura equivalia a 0,2% do PIB (o orçamento inicial apontado foi de 174 milhões de euros), um valor muito longínquo do 1% que é considerado internacionalmente como o patamar de investimento mínimo na Cultura. No Orçamento de Estado para 2015, a proporção manteve-se. A comparação com outros países também não favorece Portugal. Segundo o Eurostat, em 2011, a despesa com Cultura representava 0,5% do PIB, ligeiramente abaixo da média da Zona Euro (0,6%). No entanto, o último Orçamento retificativo para 2014 (contemplado na Proposta de Lei n.º 244/XII), apresentado no final de agosto, o valor destinado à Cultura, este ano, subiu dos 226 milhões de euros para os 232 milhões de euros. Já em 2015, a dotação orçamental de 219,2 milhões de euros inscritos na proposta de Orçamento do Estado significa um aumento de 20,4 ME em relação à proposta de OE de 2014. No entanto este aumento de 12,4% em 2015 não é significativo tendo em conta que só o Centro Cultural de Belém, agora parte integrante deste orçamento, consome 15 dos 20 milhões do suposto acréscimo. Este valor inclui entidades como o Fundo de Fomento Cultural, o Organismo de Produção Artística (OPART) e a Direção-Geral do Património Cultural, à parte das Entidades que atuam no domínio das Artes Performativas.

Dado que as políticas públicas para a cultura sofreram cortes orçamentais na ordem dos 75% na última década, conclui-se que a crise financeira e as necessidades de consolidação orçamental podem empurrar a Cultura para segundo plano. Por outro lado, os dados do Eurostat mostram que o sector cultural e criativo contribui com 1,4% do PIB para a economia portuguesa, não muito longe dos 1,9% da indústria têxtil, por exemplo.

Com este desinvestimento estão em rutura tanto os equipamentos públicos (museus, teatros, bibliotecas, etc.), como as estruturas independentes de criação artística. Também a população tem cada vez menos acesso à cultura. Em Portugal, assistiu-se em 6 anos à maior

degradação dos índices de acesso à cultura no contexto europeu. Os resultados do último Eurobarómetro de 2013 (Relatório da Comissão Europeia que analisa este mesmo indicador) colocam os portugueses na cauda da Europa quanto aos consumos e participação cultural, sendo que os índices em Portugal eram já dos mais baixos da União Europeia. Apenas 20% dos portugueses têm algum tipo de atividade artística (metade da média da UE) e apenas 40% tem algum tipo de prática cultural (a média na UE é 65%).

Por outro lado, e como já foi referido, as indústrias culturais e criativas têm um grande potencial de retorno económico. Esta ideia é fundamentada em diversos estudos de impacto económico já realizados em Portugal, por iniciativa dos próprios equipamentos e projetos (como por exemplo o da atividade da Fundação de Serralves ou do Projeto Guimarães 2012 Capital Europeia da Cultura). Augusto Mateus (autor do estudo encomendado pelo Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais denominado “A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa”, de 2013) afirma, a partir de resultados do mesmo estudo, que o sector cultural deve ser considerado um sector estratégico, tornando-se necessária a criação de estratégias para tirar proveito deste potencial.

Em suma, perante este cenário de estrangulamento de financiamento público pelo qual as organizações culturais passam, e tendo em conta o potencial tão promissor deste sector, é urgente identificar estratégias que assegurem a sustentabilidade e viabilidade do sector cultural e das suas unidades elementares de atuação (como equipamentos, festivais, associações, entre outras).

Segundo o estudo denominado “Criação de Instrumentos Financeiros para Financiamento do Investimento na Cultura, Património e Indústrias Culturais e Criativas” (também encomendado pelo Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais e da autoria da Consultora We Consultants, de 2014) os instrumentos de financiamento à cultura atualmente existentes são enquadrados em três tipologias: financiamento público, privado e financiamento pelo mercado (principalmente vendas e prestação de serviços).

Por forma a assegurar a sustentabilidade e viabilidade, os equipamentos devem, assim, centrar os seus esforços na captação de financiamento privado (através do mecenato cultural e patrocínio, por exemplo) e financiamento pelo mercado. Em relação a este último aspeto, é de ressaltar que os públicos culturais asseguram ainda em grande parte a sustentabilidade do sector das artes performativas. Assim, a finalidade dos equipamentos culturais não se deve centrar apenas na captação de novos públicos mas também num esforço permanente de fidelizar o público atual, de modo a que possam assegurar a sustentabilidade e viabilidade do equipamento cultural a longo prazo (Colomer, 2013).

1.2 Objetivos do estudo

Este trabalho propõe uma nova forma de encarar os espectadores/públicos culturais e de analisar como os equipamentos culturais se relacionam com eles através do marketing relacional e de outras ferramentas de marketing. Propõe assim tratar os públicos como consumidores (procurando obter destes a maior rentabilidade possível) mas também como cidadãos dispostos a vincularem-se aos projetos performativos, com os quais é expectável que seja criado, progressivamente, um compromisso, bem como (eventualmente) um envolvimento emocional.

Em termos gerais, os objetivos deste trabalho passam por:

- (1) Compreender o processo de Planeamento Estratégico de Marketing em equipamentos culturais;
- (2) Apurar um modelo de segmentação de públicos da cultura;
- (3) Abordar a relevância do marketing relacional como modelo de desenvolvimento dos públicos;
- (4) Elencar boas práticas no domínio da captação e fidelização de públicos;
- (5) No domínio empírico, o objetivo maior será o de averiguar qual o grau de aplicabilidade de ferramentas de marketing (abordadas ao longo da Revisão da Literatura) pelo equipamento teatral estudado (Teatro Nacional São João); numa segunda instância o objetivo será o de apurar quais as ações de captação e fidelização de públicos levadas a cabo pelo Teatro e se algumas destas ações convergem com as boas práticas apuradas anteriormente.

1.3 Estrutura

Todos os públicos culturais são diferentes, por conseguinte também as estratégias de relacionamento desenvolvidas junto de cada segmento devem ser diferentes.

Num primeiro plano (Revisão da Literatura) ir-se-á partir do Modelo de Planeamento Estratégico de Marketing de Byrnes (2009) para, de acordo com o modelo de segmentação de públicos da cultura proposta por Colomer (2013), apurar quais são os Objetivos Genéricos Prioritários (OGP) que devem ser formulados para cada um dos públicos. A partir destes OGP surgirão as estratégias e o plano de ações, através de uma abordagem relacional, sendo que nesta investigação a dimensão relacional adotada foi a perspetiva de Peck *et al* (1999) e Jiménez e Gervilla (2011). As estratégias a serem desenvolvidas e implementadas, visam a

captação e fidelização dos públicos, por forma a que um equipamento cultural possa, a médio e longo prazo, estabelecer relações duradouras, profícuas e rentáveis que permitam a sua maior sustentabilidade através do mercado em que atuam.

Após a indicação da metodologia a seguir, de carácter qualitativo, que envolverá um estudo de caso e uma entrevista pessoal em profundidade, ir-se-á averiguar se o Teatro Nacional em estudo rege a sua atividade de marketing por uma lógica relacional e quais as ações de captação e fidelização de públicos são postas em prática.

Por fim serão apresentadas as principais conclusões do estudo, as suas limitações e futuras linhas de investigação. Algumas implicações práticas serão também expostas.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 O Planeamento Estratégico de Marketing nas Artes

Lee *et al.* (2013) a partir de Byars & Neil (1987) referem-se ao processo de Planeamento Estratégico de Marketing enquanto parte do Planeamento Estratégico que define as estratégias e as táticas que formam a sequência de atividades planeadas para o alcance dos objetivos e da missão, considerando o contexto interno e externo da organização. Este processo resulta, assim, na formulação de estratégias de marketing e planos operacionais que levam ao desenho, implementação e controlo de atividades.

Segundo Jiménez e Gervilla (2011), desenvolver estratégias de marketing no sector cultural requer muito mais do que ter boas ideias: requer pensar estrategicamente e, para tal, é indispensável ter uma visão ampla da organização (qual a sua missão, os seus objetivos, a análise dos seus pontos fortes e fracos) e do seu contexto (as suas contingências, a concorrência, as oportunidades e ameaças que o contexto suscitam). Ainda segundo os mesmos autores, as equipas que gerem as organizações culturais devem ter sempre presente a noção de que a organização cultural, à semelhança do contexto em que esta atua, está num contínuo processo de mudança, e é sua responsabilidade não “perder o pulso ao contexto”, mantendo sempre um grande enfoque no consumidor cultural, cujos valores e interesses se encontram igualmente em contínuo processo de mudança (a proposta que hoje lhe desperta interesse pode, amanhã, representar uma proposta cultural obsoleta). Note-se ainda que este processo de planeamento é cíclico, mutável e adaptável.

É, por isso, missão da equipa de marketing do equipamento cultural conhecer os seus valores e interesses para facilitar a adaptação entre oferta e procura. E este processo passa por colocar as seguintes questões:

- Quais são os principais benefícios que o público mais valoriza e procura na oferta do equipamento cultural?
- Estes podem ser alterados? Que fatores os poderiam alterar?
- Como pode o equipamento cultural recapturar o valor dos clientes que entretanto se desvincularam?

Estas são algumas questões que deverão constituir premissas do planeamento estratégico de marketing do equipamento, sendo que há que ter em conta que este processo terá que ser tão flexível, adaptável quanto o contexto em que atua.

Jiménez e Gervilla (2011) defendem ainda que do planeamento estratégico de marketing deverão constar as seguintes etapas gerais:

Etapa 1. Análise Estratégica

Esta análise deve ser feita em 2 âmbitos:

- No âmbito interno deve ser analisada a missão da organização, bem como os seus recursos e a sua capacidade de identificar os pontos que constituem vantagens da organização (pontos fortes) ou desvantagens (pontos fracos);
- No âmbito externo deve ser analisado o mercado e o contexto em que a organização desenvolve a sua atividade de modo a que sejam identificadas as oportunidades e ameaças. Exemplo disso é a tendência de incremento do consumo de atividades de entretenimento (no caso de uma oportunidade) ou a atual situação de crise económica (exemplo de ameaça).

Etapa 2. Plano Estratégico

Esta etapa consiste na definição dos objetivos da organização para um determinado intervalo temporal, na formulação das estratégias-núcleo de marketing a desenvolver que determinam o alcance dos objetivos e no estabelecimento de um programa detalhado de ações a implementar.

Etapa 3. Implementação do plano de ação

Esta etapa corresponde ao processo de Implementação das ações planeadas.

Etapa 4. Controlo

Consiste em monitorizar as ações implementadas, avaliar os seus resultados e proceder aos reajustes necessários para futura implementação.

Estas são, desta forma, as etapas que motivam um constante planeamento, avaliação e transmutação do processo de Planeamento Estratégico de uma organização cultural.

De acordo com South West Arts Marketing (2002), a este planeamento de marketing está assim subjacente uma lógica estratégica que determina a definição das etapas deste processo (questões que devem ser levantadas pela equipa de marketing, que motivam o desenrolar do raciocínio estratégico de marketing).

A este raciocínio pode-se ainda associar os passos específicos que constituem o Modelo de Planeamento Estratégico de Marketing de Byrnes (2009) que se apresenta de seguida (Tabela 1).

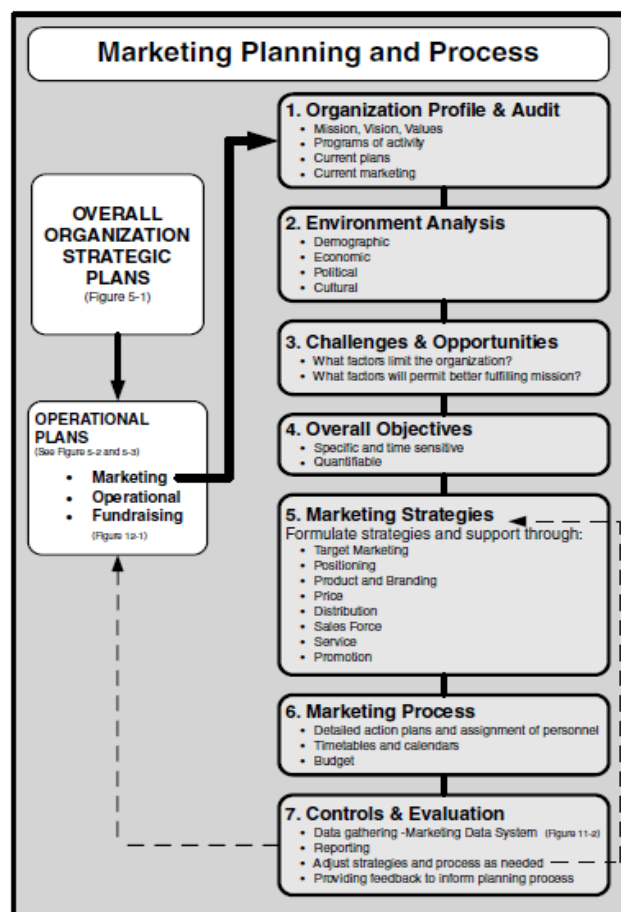
Tabela 1. Convergência entre Questões colocadas (pela equipa de Marketing) que justificam as Etapas do Planeamento Estratégico e os Passos do Modelo de Planeamento de Marketing de Byrnes

Questões	Etapa do Processo de Planeamento Estratégico	Passos no Planeamento Estratégico de Marketing de Byrnes
Onde estamos agora?	Análise Estratégica	(1) Perfil da Organização Cultural (2) Análise do Contexto (3) Análise SWOT
Onde queremos chegar no futuro?	Visão Estratégica	(4) Definição dos Objetivos Genéricos
Como lá chegamos?	Definição e Execução do Plano de Ação	(5) Definição das Estratégias de Marketing (6) Definição do Plano detalhado de Ação e Definição do Processo de Marketing
Como sabemos quando lá chegamos?	Monitorização, Controlo e Avaliação dos resultados	(7) Controlo e Avaliação

Fonte: Elaboração própria, a partir de Jiménez e Gervilla (2011), Byrnes (2009) e South West Arts Marketing (2002)

Assim, um dos modelos de Planeamento de Marketing que melhor se adequa ao sector das artes é o de Byrnes, representado no seguinte esquema (Figura 1).

Figura 1. Modelo de Planeamento de Marketing de Byrnes



Fonte: Byrnes (2009)

Como referido no Capítulo 1, uma das finalidades deste trabalho é a do apuramento das ações de captação e fidelização dos públicos que constituem boas práticas. Para tal ir-se-á apurar quais são os objetivos que devem ser formulados, bem como as estratégias e planos de ação de cariz relacional.

Assim sendo, os patamares do modelo de Byrnes (2009) que serão abordados com maior destaque ao longo deste trabalho são: Formulação dos Objetivos Genéricos (Ponto 4 da figura 1), Definição das Estratégias de Marketing e Plano de Ação (Ponto 5 da figura 1) a implementar, bem como a avaliação deste Processo (Ponto 7). Segundo o mesmo autor (Byrnes, 2009), a formulação dos Objetivos de Marketing deve ser baseada na missão da organização, bem como nas oportunidades diagnosticadas. Estes podem ser de ordem Qualitativa (quando nos referimos, por exemplo, à notoriedade de um equipamento, ou à satisfação dos seus clientes), ou Quantitativa (quando nos referimos, por exemplo, ao incremento da lotação da sala ou ao número de espectadores vinculados à organização).

Por sua vez, as estratégias de Marketing (pensadas para irem ao encontro dos objetivos estabelecidos) devem ser pensadas em torno dos seguintes elementos: Segmentação,

Targeting, Posicionamento, Produto, Preço, Distribuição (neste tópico referimo-nos não só ao local de venda dos ingressos mas também ao local de apresentação do espetáculo), Comunicação, Força de Vendas e o Serviço prestado.

Ainda no seguimento da mesma lógica do autor, a etapa correspondente ao Plano de Ação faz referência às ações específicas que devem ser desenvolvidas de acordo com os objetivos traçados e estratégias desenvolvidas. Os planos devem ser pensados estrategicamente e operacionalizadas de forma minuciosa. Para tal, devem ser apurados todos os recursos que necessitam de ser mobilizados (nomeadamente os recursos humanos da organização e os recursos financeiros), sendo que as ações devem também ser balizadas temporalmente (estabelecimento de uma *deadline*), bem como definido o público-alvo das mesmas ações. Os resultados devem ser posteriormente monitorizados e avaliados, para que a organização possa obter um *feedback* da implementação. Por último, o processo de Controlo e Avaliação consiste na monitorização das ações implementadas (e dos seus resultados) de maneira a poder proceder-se a reajustamentos no processo de marketing sempre que necessário.

Tendo isto em conta, pode afirmar-se que o planeamento estratégico de marketing no domínio das artes apresenta bastantes benefícios para a organização cultural. Por exemplo, segundo Vallicrosa (2014), os principais benefícios relacionam-se com:

- A clarificação e reforço da missão artística, bem como assegurar o pressuposto de direção e de propósito às atividades com as quais o Equipamento e o público estão envolvidos;
- A definição das tendências a longo prazo da organização cultural (principais linhas estratégicas);
- A motivação à criação de marco de relacionamento com os agentes implicados

De acordo com a South West Arts Marketing (2002), para além de internamente o processo de planeamento de marketing criar no colaborador um sentimento de pertença à organização (incrementando assim a sua motivação) também relativamente à organização, os benefícios são notórios uma vez que permite uma antecipação mais eficaz da mudança do contexto e uma menor vulnerabilidade ao inesperado; uma menor probabilidade da tomada de más decisões quando tomadas de surpresa; uma maior coordenação interna: melhor comunicação e menos conflitos entre os colaboradores; e ainda a maximização dos recursos.

Em sùmula, a definição das estratégias a implementar resulta de um longo processo de análise da organização, do seu contexto e (essencialmente) do seu mercado. As mesmas terão de ir ao encontro dos objetivos estabelecidos pela organização e devem gerar a criação de um plano de ações dirigidas a segmentos específicos. Por este motivo, é essencial proceder-se à segmentação dos públicos culturais e à sua caracterização, para que a organização possa

definir que estratégias relacionais devem ser utilizadas na abordagem a cada segmento e que conduzam ao incremento da frequência, do montante despendido e do compromisso estabelecido, constituindo estes alguns dos fatores que determinam o valor de cada um dos espectadores.

2.2 Tipologia de Públicos da Cultura

Segundo Jiménez e Gervilla (2011) e Colomer (2013), os públicos de um equipamento cultural, aqui entendidos como clientes, são um dos grupos mais importantes para a organização. Gerir estrategicamente as relações com estes grupos de clientes assegurará à organização em grande medida o êxito das suas ações.

Uma das ideias-chave para o desenvolvimento de estratégias relacionais é conhecer o público-alvo e traçar o seu perfil (quais as suas características, o que espera da organização, etc.).

Assim que a organização implemente um sistema de informação à sua medida, será capaz de desenhar estratégias de *targeting* com maiores probabilidades de êxito. Este é o objeto central deste capítulo, ou seja, possibilitar um conhecimento profundo de cada um dos públicos culturais. Para tal, será utilizado o modelo de segmentação proposto por Colomer (2013), apresentado de seguida (Figura 2).

Figura 2. Modelo de Segmentação de Públicos da Cultura de Colomer



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Colomer (2013)

Numa primeira instância, o autor estabelece a diferença entre públicos inativos (os que não tiveram uma experiência de consumo) e os públicos ativos (mantêm uma relação efetiva de consumo, mais ou menos frequente, com o equipamento cultural).

Os públicos inativos são, portanto, públicos potenciais ou não públicos. Aqueles que, pelas suas características, poderiam ser consumidores da organização, uma vez que o seu perfil se enquadra naquele que é definido como consumidor da organização, mas por circunstâncias desconhecidas, não deu o passo de se tornar efetivo, ou seja, nunca consumiu nenhum produto cultural de entre a oferta da organização. Colomer (2013) adota a seguinte classificação: os **Públicos Inativos** podem ser divididos em dois grupos: **Público Indiferente** (com procura inexistente) e **Público Latente** (com procura latente).

No primeiro caso, o público não tem interesse em nenhuma das propostas culturais que o equipamento apresenta, provavelmente porque não tem nenhuma experiência cultural de referência que tenha sido significativa e satisfatória. É, portanto, um público indiferente a uma determinada proposta cultural.

No caso do Público Latente, este tem interesse em participar em determinadas práticas artísticas (provavelmente devido à interiorização de valores e interesses de terceiros), no entanto, e devido a diversas possíveis barreiras ou resistências, não pôde aceder às mesmas. O interesse não satisfeito constitui, portanto, uma procura latente.

Por outro lado, Colomer (2013) considera também a existência de **Públicos Ativos**, classificando-os em Ocasionais, Regulares e Implicados.

O **Público Ocasional** teve uma ou mais experiências de consumo e mantém alguma relação de consumo com a organização, que não corresponde, no entanto, a um hábito de consumo, pelo que se trata de um consumo esporádico. As suas relações com a organização cultural são transacionais, pagando para assistir a determinados espetáculos. Maioritariamente os produtos culturais consumidos são de grande difusão mediática (produtos concebidos para massas), sendo os espectadores atraídos/motivados pela influência de terceiros ou de meios de comunicação social. Por esta razão são considerados reativos. À medida que vão incrementando e diversificando o seu consumo, vão consolidando os seus interesses e formando um padrão de consumo.

Em relação ao **Público Regular**, este coletivo apresenta um padrão de consumo e mantém uma relação próxima e estável com a organização cultural. Encontra-se satisfeito com o serviço que lhe tem vindo a ser prestado. A sua participação é de carácter proactivo, pois o interesse é endógeno e pode provir de certos compromissos formais de consumo que

estabeleceram com a organização, como por exemplo a subscrição de programas de fidelização, criados pela organização para assegurar o nível de consumo.

Por último, Colomer (2013) considera a existência de um **Público Implicado**, que pode também ser denominado de “socio-comprometido” ou “colaborador”. Constitui o nível máximo de relacionamento por parte de um público com uma entidade cultural. O público implicado desenvolve um tipo de vínculo emocional e um grau de identificação tal que se sente comprometido com a organização cultural, aceitando com confiança as propostas que lhe são endereçadas. O nível de frequência de participação nas atividades é, portanto, muito elevado. São públicos dispostos a colaborar no desenvolvimento de um projeto cultural com o qual se sentem identificados (com os seus valores, objetivos ou linha estética). A sua disposição para colaborar pode desenvolver-se através de colaborações ocasionais ou integrando, inclusive, uma plataforma ou associação de amigos ou colaboradores, estabelecendo, assim, um vínculo formal. Aquando dessa colaboração mobiliza, muitas vezes, os seus ativos (tempo, dinheiro, contactos), fazendo também um trabalho essencial de divulgação positiva das atividades do equipamento.

Como referido anteriormente, e de acordo com o “Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural” do Observatório Cultural do Projeto Atalaya¹, é com base nesta categorização e caracterização de cada um dos segmentos de públicos culturais (e dos objetivos que o equipamento estabelece para os mesmos) que se definirão, posteriormente, as estratégias relacionais a desenvolver em torno desse segmento para que o equipamento possa potenciar o valor de cada espectador, visando o incremento da sua frequência, do seu compromisso, do montante despendido no equipamento, entre outros fatores.

O desejável é que cada um dos públicos possa ascender na hierarquia (ver figura 2 exposta anteriormente), estabelecida conforme o grau de frequência e compromisso que o espectador estabelece com o equipamento. Esta ascensão de patamar dos públicos, passando de nada envolvido para total envolvimento, é alavancada pelas estratégias de cariz relacional que o equipamento implementa junto dos públicos. Podem ser **Estratégias de Captação** (que visem a captação do interesse pelo consumo das atividades culturais) dos públicos potenciais e ocasionais, ou **Estratégias de Fidelização** (dirigidas aos públicos regulares e implicados). Devem visar o incremento do envolvimento destes espectadores com o equipamento, intensificando o consumo através da potenciação da confiança e do compromisso.

No capítulo seguinte serão abordadas as estratégias genéricas (de cariz relacional) de desenvolvimento de públicos da cultura.

¹<http://atalayagestioncultural.es/> acedido em 06/08/15

2.3 O Marketing Relacional aplicado às Artes

Segundo Colomer (2013), o marketing relacional atua a médio e longo prazo e tem como objetivo a construção de relações personalizadas, satisfatórias, duradouras e rentáveis com os diferentes públicos, por forma a mantê-los e fidelizá-los (adotando cada uma destas lógicas de acordo com o tipo de público).

Ainda de acordo com o mesmo autor (2013), para que uma organização possa ter um conhecimento amplo dos seus interesses e hábitos (padrão de consumo) dos públicos, é necessário o estabelecimento de um contacto direto e regular com cada espectador. Em organizações culturais de menor dimensão, este processo está mais facilitado. No entanto em organizações complexas há especialização de funções por parte das equipas, o que leva à dispersão de contactos dos públicos e à perda da sua informação. Em muitos casos o núcleo diretivo não tem sequer contacto com os mesmos. Esta falta de informação dificulta a relação personalizada com os públicos.

McCort (1994) citado por VOSS, G., e VOSS, Z. (1997), afirma que aos equipamentos teatrais está subjacente uma lógica de marketing relacional, tendo em conta a natureza intangível dos benefícios que fornecem e à dupla natureza dos seus públicos - consumidores e os seus financiadores.

Segundo Filipe e Barbosa (2012) a partir de Morgan e Hunt (1994), os princípios fundamentais em que assenta o marketing relacional são a criação de valor mútuo, confiança e compromisso, admitindo que quanto maior for o nível de satisfação do cliente com o relacionamento, não apenas com o produto artístico, maior será a probabilidade do cliente se tornar fiel à instituição prestadora desse produto ou serviço; a fidelização passa a ser considerada como o elemento chave do marketing relacional. Ainda segundo os mesmos autores, e citando Grönroos (2004), a fidelização de clientes conduz também a um incremento das referências positivas (passa a palavra) a outros potenciais clientes.

Rentschler et al (2001), a partir de Christopher, Payne e Ballantyne (1991), enumeram as principais divergências entre uma lógica de marketing transacional e uma lógica relacional no que concerne ao domínio das artes performativas (tabela 2). As principais divergências relacionam-se com as variáveis como a intensidade no contacto, bem como o compromisso estabelecido por parte do equipamento para com o seu público. Ao contrário da lógica transacional, o marketing relacional pressupõe um elevado compromisso, bem como um contacto frequente eficaz, a par de uma forte preocupação na prestação de serviço de grande qualidade. Todos estes fatores devem viabilizar o forte enfoque na fidelização dos públicos.

Tabela 2. Distinção entre uma filosofia de Marketing Transacional e Marketing Relacional

Marketing Transacional	Marketing Relacional
Enfoque na venda do ingresso	Enfoque na fidelização de públicos
Orientação para as características do produto artístico	Orientação para os benefícios do produto artístico
Escala a curto prazo	Escala a longo prazo
Reduzida ênfase na prestação dos serviços ao público	Elevada ênfase na prestação dos serviços ao público
Limitado compromisso com o público	Elevado compromisso com o público
Contacto moderado com o público	Elevado contacto como público
“Qualidade” enquanto principal preocupação na produção	“Qualidade” é a variável no epicentro de todas as atividades de marketing

Fonte: Elaboração própria, de acordo com Rentschler et al (2001)

Nos últimos anos têm surgido aplicações tecnológicas de CRM (*Customer Relationship Management*) que permitem a integração (bem como a análise) automática da informação dos públicos, gerada nos canais de relação com os mesmos (como as bilheteiras). Isto possibilita o incremento do contacto e do compromisso por parte do equipamento para com o espectador, através da concretização de contactos diretos e personalizadas, bem como a formulação de propostas cuja probabilidade de aceitação (resposta positiva) pode ser prevista de acordo com o seu padrão de consumo.

Independentemente da utilização (ou não) de uma plataforma CRM, que permita processar toda esta dinâmica, o essencial é que haja a criação uma Base de Dados dos vários públicos que permita a agregação e sistematização de informação sobre os seus hábitos e preferências e com histórico de relações de consumo previamente efetivadas. Isto permite a customização do relacionamento com custos não muito elevados. Este processo deve ser contínuo e é de extrema importância pois é a partir dele que a organização terá a possibilidade de desenvolver estratégias de fidelização e implementar acções que conduzam a próximas oportunidades de consumo, incrementar a frequência e o compromisso dos públicos e, por conseguinte, possibilitar a ascensão destes na hierarquia dos públicos (hierarquia essa estabelecida segundo uma lógica de frequência e compromisso, como referido).

Na IV Conferência anual de Marketing das Artes (outubro de 2014), Katy Raines (professora convidada da Business School da Universidade de DeMontfort e membro do Conselho da Arts

Marketing Association), cuja comunicação está disponível no website² da mesma conferência, aponta três fatores principais para a abordagem do marketing relacional por parte dos equipamentos culturais:

(i) Os consumidores não são todos igualmente valiosos. Todos os espectadores dão um retorno diferente relativamente ao investimento que é feito em ações que visem a sua captação/fidelização. Raines estabelece a relação entre as variáveis frequência e o montante gasto, afirmando que 50% das receitas próprias do equipamento provêm de 32 % do público que mais frequentemente assiste à programação, ou seja, de frequência média (entre 2 a 5 espetáculos anuais) e alta (mais de 5 espetáculos anuais). Este representa, portanto, o público mais valioso. Ainda segundo esta autora, para além destas variáveis há outras que permitem avaliar o potencial de valor de um espectador, nomeadamente: o *Customer Lifetime* (durante quanto tempo o usuário se relacionou com a organização, ainda que de forma descontínua) e a Recenticidade (quantos tempo passou desde a última vez que o usuário comprou ingressos).

Por estas razões, este público merece atenção particular e deve ser trabalhado e preservado, até porque, Raines, a partir de Peppers e Rogers (1993), refere ser financeiramente mais barato fidelizar consumidores que já têm estabelecida uma relação de consumo com a organização cultural de forma regular do que captar novos públicos ou públicos de frequência ocasional.

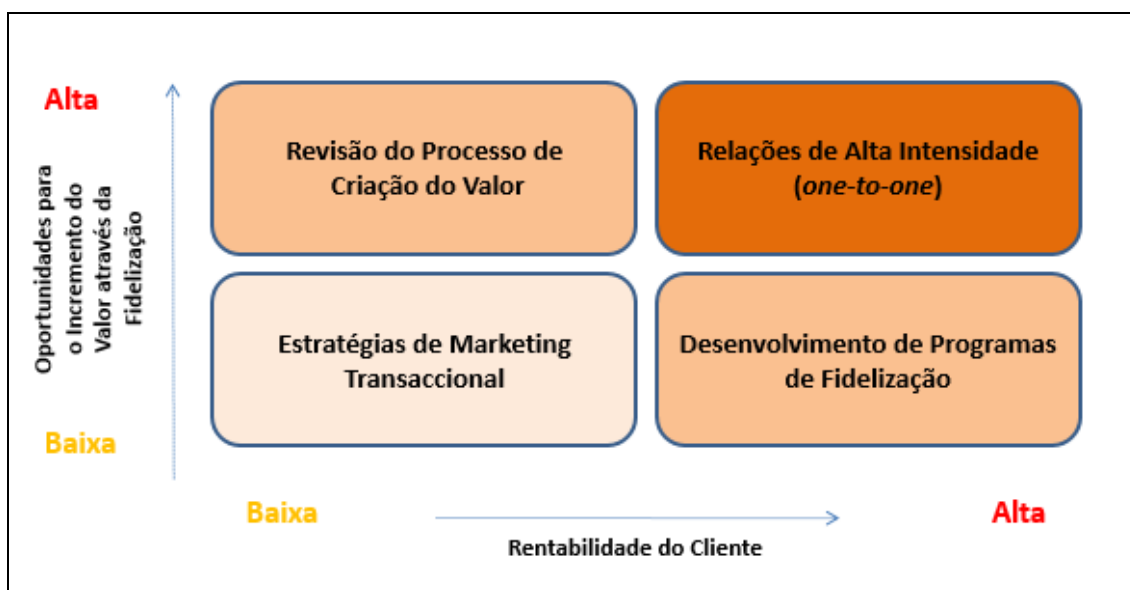
(ii) Os consumidores culturais têm diferentes necessidades e Interesses, que têm de ser refletidos no Plano de Comunicação de Marketing. Os seus interesses são diversificados (procuram linguagens estéticas e benefícios cada vez mais abrangentes) e é necessário ir ao encontro destes interesses partindo de práticas como os estudos de mercado.

(iii) O mundo do marketing está em mudança. Os consumidores são constantemente bombardeados com informação e ofertas de entretenimento. As suas expectativas são as de que as propostas que lhe são dirigidas sejam compatíveis com o seu interesse, caso contrário os consumidores vão ignorar os conteúdos por não os considerarem relevantes. Em suma, o consumidor cultural contemporâneo só presta atenção às ofertas que (no seu parecer) são portadoras de valor.

Perante estes cenários, Peck *et al* (1999) definem quatro estratégias relacionais genéricas a serem desenvolvidas junto dos Públicos (Figura 3) tendo em conta as variáveis: oportunidades para o incremento do valor através da fidelização e a rentabilidade do cliente.

² <http://www.marketingdelasartes.com/speaker-lineup/katy-raines#pag>, acedido em 03/07/15

Figura 3. Estratégias Relacionais com os Públicos Culturais (Peck *et al*, 1999)



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Peck *et al* (1999)

Segue-se a explicação da figura anterior.

□ Relações de Alta Intensidade

Configuram-se como as mais apropriadas para os consumidores cujo potencial de rentabilidade é alto e que contam com bastantes oportunidades para a criação de valor. As estratégias a desenvolver neste caso dizem respeito a uma lógica de marketing um-para-um.

□ Relações Clássicas de Fidelização

Aplicáveis ao grupo de consumidores para os quais não é rentável o desenvolvimento de programas e ações personalizados, já que o seu grau de compromisso deve ser incrementado. Neste caso, são criados programas genéricos de fidelização.

□ Estratégias que visem a Revisão do Processo de Criação de Valor

São as mais adequadas para aqueles consumidores que não são suficientemente rentáveis (ocasionais). O apropriado é encontrar a forma de incrementar a sua rentabilidade através do desenvolvimento de programas de vinculação de baixo custo (como nas redes sociais) que consigam intensificar o seu consumo, tornando-os mais rentáveis.

□ Estratégias de Marketing Transaccional

Para os consumidores de baixa rentabilidade e com poucas oportunidades para incrementar o seu valor, o mais apropriado será mesmo a aplicação de técnicas do tradicional marketing tradicional em que existe pouca frequência e pouca rentabilidade.

Estas quatro estratégias estão intrinsecamente relacionadas com os perfis de públicos que estabelecem padrões de consumo diferenciados com a organização. Partindo da escala de relações com o cliente, a primeira etapa assenta numa relação exclusivamente transaccional para, numa segunda etapa se começar a valorizar as ações relacionais levadas a cabo pela entidade cultural até que, numa terceira fase, os públicos aderirem a alguma forma de retenção clássica (algum programa de vinculação) e terminando desenvolvendo relações de alta intensidade. Ou seja, a lógica relacional será concebida no sentido de estabelecer um processo que transforme o cliente potencial em cliente espectador ativo e comprometido com a organização.

Segundo Jiménez e Gervilla (2011) há, no entanto, situações em que esta tendência de evolução poderá não se verificar (não se justificando um investimento relacional elevado que suscite um compromisso). Por exemplo, o cliente pode não desejar este tipo de relação e seria contraproducente envolvê-lo num processo de vinculação, devendo por isso manter-se uma lógica transaccional. Isto pode acontecer porque o espectador pode não se identificar com a missão do equipamento e, por conseguinte, com as atividades artísticas. Outro exemplo pode ser o caso em que o cliente não é suficientemente rentável para a organização cultural, comparecendo apenas em espetáculos muito específicos e apresentando uma frequência muito baixa, como acontece com os turistas por exemplo.

Em ambos os casos, o investimento do equipamento acaba por não ter o retorno desejado, justificando-se a manutenção de uma relação transaccional. É, assim, desejável que foque as suas atenções em públicos com maior potencial de valor.

Trata-se, assim, de adaptar a cada perfil de espectador o tipo de estratégias relacionais que deseja e que o equipamento considera assertivas, incrementando a frequência e o compromisso). O objetivo é que, através do desenvolvimento destas estratégias, tanto a entidade como o consumidor alcancem o maior nível de satisfação possível com o relacionamento. De acordo com Jiménez e Gervilla (2011) este processo de correta gestão de relacionamento com os públicos trará como principais os seguintes benefícios para a entidade cultural: aumento do consumo (independentemente de os fins da entidade cultural sejam de ordem económica ou de impacto social, incrementar o número de espectadores constitui um objetivo prioritário na gestão de uma entidade cénica); prolongamento do período de vida do cliente; redução da elasticidade do preço; e menor sensibilidade às ações da concorrência. Com a intensificação das relações, o nível de satisfação será incrementando, gerando outros efeitos indiretos importantes como as referências positivas.

2.4 Captação e fidelização de públicos

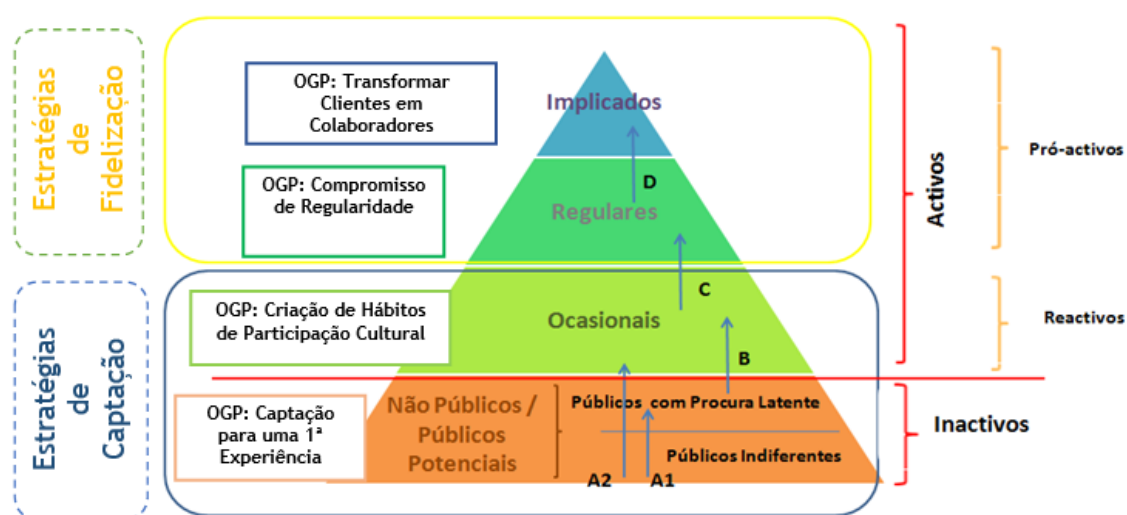
Colomer (2013) estabelece uma hierarquia de OGP a adotar pelos equipamentos culturais no que concerne à gestão e desenvolvimento dos seus públicos.

Uma vez definidos os Objetivos Genéricos Prioritários (OGP), estes devem traduzir-se em Estratégias assertivas, que, por sua vez devem ser operacionalizadas num Plano de Ação específico que, posto em prática, deve gerar resultados que possam ser monitorizados e avaliados. Segundo Colomer (2013) todo este processo deve ser formulado em função da caracterização de cada um dos Públicos, das suas necessidades, do seu grau de frequência (nos espetáculos) e de compromisso que o equipamento deseja que o público assuma.

À figura 2 que foi apresentada no ponto 2.2, com a referência à categorização dos públicos da cultura, foram adicionados os seguintes tópicos:

- A indicação das Estratégias genéricas que devem ser desenvolvidas junto de cada Público (de captação ou fidelização),
- Os Objetivos Genéricos Prioritários a definir para cada um dos públicos (no esquema apresentados pelas siglas OGP);
- As setas que representam a ascensão expectável entre as distintas categorias de Públicos.

Figura 4. Caracterização dos Públicos da Cultura com referência às movimentações Estratégicas



Fonte: Elaboração Própria, a partir de Colomer (2013)

Colomer (2013) assume, como referido, a possibilidade de os públicos poderem ascender de patamar na hierarquia estabelecida. Esta evolução pode ocorrer de forma espontânea ou de

forma induzida por ações programadas e executadas pelo equipamento cultural, numa estratégia global de formação e desenvolvimento dos públicos.

Esta possibilidade é incorporada no esquema através das setas assinaladas (A1/A2/B/C/D) que indicam a ascensão desejável (progresso na frequência ou compromisso) de cada um dos públicos. O seu significado é o seguinte:

A1/A2 - representa a ascensão de procura inexistente e latente a uma procura de um público principiante, e, portanto, ocasional. Colomer (2013) defende que um público indiferente pode ascender diretamente a ocasional ou pode eventualmente passar ainda por um estágio de procura latente;

B - permite a ascensão do espectador com procura latente a principiante e, posteriormente, a ocasional;

C - permite a ascensão do público ocasional ao escalão de regular;

D - permite a ascensão do público regular a implicado (sócio comprometido).

No entanto, como já foi referido anteriormente, nem todos os clientes têm o mesmo valor e nem todos procuram um vínculo formal com a organização. Por esta razão, o esquema representa a ascensão desejável e possível dos espectadores na hierarquia. Este processo não será, portanto, exequível em todos os casos, ou seja, a organização cultural corre o risco de não conseguir o *feedback* pretendido das ações implementadas em cada um dos segmentos. Neste sentido, o equipamento cultural não pode ter a pretensão (nem o desejo) de conseguir fidelizar todos os seus espectadores.

De acordo com Jiménez e Gervilla (2011), o objetivo será assim o de captar públicos de procura inexistente ou latentes e fidelizar o público regular e o implicado. De seguida serão abordadas os OGP, estratégias e ações relativos à captação e à fidelização dos públicos identificados. A partir de Colomer (2013) serão identificados os OGP, bem como as estratégias. Sellas e Colomer (2009) identificam as ações que permitem operacionalizar os OGP estabelecidos, através das estratégias desenhadas.

2.4.1 OGP, estratégias e ações de captação de públicos

De acordo com Jiménez e Gervilla (2011), as estratégias de captação têm como finalidade introduzir o público potencial e o ocasional no consumo de uma atividade cultural, embora em contextos diferentes. Enquanto que com o público inativo as estratégias a desenvolver visam o estabelecimento de um primeiro contacto, no que diz respeito ao público ocasional a finalidade será o de captá-lo o mais possível, trabalhando a dimensão “frequência”, mas também a da “diversidade” de espetáculos assistidos.

Assim sendo, tendo por base um profundo conhecimento do mercado, as organizações pretendem captar a atenção do cliente, facilitar a acessibilidade aos espetáculos e formular propostas que acarretem valor e que sejam aceites e criem satisfação.

No caso do teatro, segundo Walmsley (2011), as principais motivações para assistir a uma peça prendem-se com motivos de ordem espiritual, emocional, intelectual e social. Os benefícios mais procurados prendem-se com a busca de entretenimento, de desenvolvimento de um passatempo, com a aprendizagem, o contacto com artistas conhecidos e a possibilidade de o espectador tirar partido dos eventos culturais para se relacionar com amigos.

Essa gestão de relacionamentos deve assim ter em conta os seus interesses e motivações mas também o potencial de valor que a organização projeta no espectador. As estratégias formuladas, que visem atingir maior frequência e maior compromisso, devem estar, portanto, alinhadas com esta lógica.

Tendo isto em conta, e segundo Colomer (2013), as propostas que se endereçam ao consumidor devem reger-se pelas seguintes premissas:

- Devem ser percebidas como portadoras de valor;
- Devem ser diversificadas porque os valores e interesses dos públicos são também diversos;
- Devem ser acessíveis, por forma a não discriminar os cidadãos com menor capacidade de utilização dos recursos do seu contexto.

Os subpontos seguintes apresentam os casos de captação do público potencial e do público ocasional.

2.4.1.1. Captação do público potencial

No caso do público potencial o **Objetivo Genérico Prioritário (OGP)** passa pelo recrutamento de novos públicos (públicos potenciais) para uma primeira experiência de consumo. Segundo Colomer (2013), a preocupação deve ser a de possibilitar que públicos com procura inexistente e com procura latente tenham uma primeira experiência em determinada prática (prova do produto). É essencial que esta primeira experiência seja satisfatória e que desperte a intenção no espectador de ter mais experiências (repetição). Este primeiro contacto é assim imprescindível para ativar o interesse pela prática cultural e convertê-lo em procura. Neste grupo deve fazer-se a distinção entre público indiferente (com procura inexistente) e público com procura latente. Por conseguinte, embora o objetivo seja comum, as estratégias a utilizar serão diferentes.

Para um público indiferente (com procura inexistente) a **Estratégia** tem por base a criação de interesse pelas atividades artísticas (potenciar a participação cultural).

Em relação ao **Plano de Ação**, Sellas e Colomer (2013) sugerem:

- Divulgação dos eventos nos *mass media*, alargando essa divulgação à *Web*, na tentativa de captar os dados/informações do público e formular convites de participação a enviar posteriormente;
- *Up-selling*, que está relacionado com a recomendação de um produto de gama superior. Exemplo desta prática é o festival Serralves em Festa, cuja missão é a de apresentar produtos artísticos no âmbito das artes performativas (que não os seus produtos usuais, no domínio das artes visuais);
- *Cross-selling*, que consiste na criação de ações concertadas entre a organização cultural e os seus parceiros (ex. hotéis, restaurantes); estas ações podem despertar a atenção dos clientes para as atividades da organização cultural (exemplo: na compra de um jantar, oferta de um ingresso num dos espetáculos).

Como já referido, este público pode eventualmente ascender ao público com procura latente e não proceder diretamente à experimentação do produto cultural. Assim sendo, é vital que a organização tenha, neste estágio, como finalidade a eliminação de barreiras e resistências após a criação de interesse.

Para um público com procura latente a **Estratégia** tem, assim, por base a eliminação de barreiras e resistências (que impeçam a prova do produto).

Segundo Colomer (2013), as estratégias de captação de públicos latentes têm como objetivo permitir que o público interessado por determinada prática cultural, e que nela nunca tenha participado, possa ter uma primeira experiência, vencendo, através da mediação do profissional de marketing ou de outros embaixadores culturais (voluntários da organização cultural ou outro público implicado), as resistências e barreiras que possam surgir. De acordo com o mesmo autor (2013), estas podem categorizar-se da seguinte forma:

- Barreiras físicas: aspetos do equipamento cultural que impossibilitam a mobilidade;
- Barreiras mentais: dúvidas ou insegurança relativamente à proposta cultural: se a mesma trará os benefícios procurados, se o custo de oportunidade será demasiado elevado; se a falta de experiência impedirá o comportamento adequado ou se a condição de principiante será percebida pelo restante público.

Paralelamente a estas categorias, Cashman (2010) acrescenta também a noção de “Resistências”, enquanto fatores que atuam como contrapeso ao interesse despertado pela proposta cultural, neutralizando-o. As resistências mais comuns são: falta de tempo e de

conciliação horária, os custos elevados de acesso, a falta de informação adequada, a falta de companhia ou de meio de transporte, circunstâncias pessoais desfavoráveis (financeiras, de saúde), etc.

Relativamente ao **Plano de Ação**, Sellas e Colomer (2009) propõem as seguintes ações:

- Incentivar os Públicos Implicados a assumirem as funções de Embaixadores (oferecendo-lhe benefícios para tal), ao acompanharem novos públicos no momento de prova do produto cultural, o que permitirá a quebra de barreiras que se relacionem com o possível desajuste social;
- Potenciar a vinda de grupos diversos (corporativos, por exemplo);
- Averiguar a possibilidade de se oferecer transporte aos possíveis espectadores (em conjunto com a Câmara Municipal, por exemplo), na tentativa de quebrar barreiras de ordem geográfica e de mobilidade;
- Calendarizar os espetáculos para horários que sejam compatíveis com certos públicos potenciais (ex: ao fim de tarde), na tentativa de quebrar barreiras de disponibilidade horária;
- Colocar à disposição serviços complementares que diminuam o custo de oportunidade da vinda (estacionamento automóvel, serviço de *babysitting*);
- Distribuir de uma forma abrangente os materiais de divulgação (físicos e digitais) utilizando potenciais parceiros como restaurantes, hotéis, pontos de informação locais, postos de turismo, escolas, etc., na tentativa de quebrar barreiras de falta de informação;
- Promover a realização de conferência antes do espetáculo, por forma a introduzir/explicar a temática central do espetáculo, descodificando a linguagem artística, o que permitirá quebrar possíveis barreiras de desajustamento cognitivo relativamente ao espetáculo.

É desejável que a primeira experiência seja sempre positiva. Ou seja, deve criar satisfação que suscite a intenção de repetição. Na tentativa de proporcionar essa satisfação relativamente à experiência cultural, a preocupação não se deve centrar apenas no produto cultural que se promove, mas também nos serviços complementares relativamente ao produto artístico.

Bernstein (2007) defende que, após a participação no primeiro espetáculo, o espectador deve ser contactado e ser questionado acerca da sua avaliação do evento. Esta deve ser uma oportunidade para perceber quais os seus interesses, desejos e motivações e qual a posição do espectador quanto ao serviço e intenção de futuras participações. No seguimento disto, e por outro lado, é essencial captar os dados/informações acerca do espectador para um posterior acompanhamento e formulação de posteriores propostas culturais personalizadas que irão encontro aos seus desejos e interesses.

A mesma autora defende que, de forma a incrementar o impacto deste contacto, este pode ser feito por um dos artistas da equipa. A intenção não é que o consumidor subscreva de

imediatamente um programa de fidelização mas sim que a primeira experiência seja marcante de maneira a que o equipamento se mantenha no seu *top-of-mind*. Isso poderá ser conseguido através da efetivação de medidas de divulgação personalizadas, fazendo uso das ferramentas de marketing direto. Essencialmente, o equipamento deve proceder a um *follow up* constante. A finalidade será a de perspetivar mais visitas, preferencialmente próximas temporalmente desta primeira, e tendo como ponto de partida a satisfação do primeiro contacto.

A expectativa maior será a de que, após o primeiro contacto, este público passe a ser, pelo menos, um público ocasional. Se, após este primeiro contacto, o espectador não responder afirmativamente às propostas do equipamento a lógica a estabelecer será a de marketing transaccional.

2.4.1.2. Captação do público ocasional

No caso do público ocasional, o **Objetivo Genérico Prioritário** passa pela criação de hábitos de participação cultural. Assim as **Estratégias** a implementar devem seguir uma lógica de: (i) Diversificação/Ampliação de interesses; e (ii) Incremento da frequência.

Como já foi referido, este público é reativo e normalmente dirige-se ao teatro para ver produções de cariz mais “comercial”. Segundo Colomer (2013), sendo o grande objetivo para este Público o da criação de hábitos culturais, é essencial não só a diversificação dos seus interesses (convidar a assistir a espetáculos aos quais, à partida, este público não iria), bem como o incremento de frequência (principalmente em espetáculos para os quais há maior predisposição de participação).

As ferramentas de CRM permitem o estabelecimento de uma comunicação personalizada (direta e bidirecional) que levará o equipamento teatral a conhecer melhor os hábitos, interesses e preferências de consumo e permitirá dirigir-lhes ofertas à medida do seu padrão de consumo. Se essas ofertas forem atrativas e assertivas não só serão aceites, como vão permitir que o espectador deposite confiança em futuras propostas que lhe sejam endereçadas que vão além do padrão regular de consumo, aceitando assim o risco de consumo de outro tipo de espetáculos.

Se estes novos produtos culturais constituírem experiências positivas, podem incluir-se no conjunto de interesses consolidados, ampliando-os e diversificando-os, gerando, portanto, mais oportunidades de consumo e, por conseguinte, maior frequência. Este aumento de

frequência, aliado a uma maior amplitude de consumo, conduz, segundo este autor, à criação de hábitos de consumo.

Em relação ao **Plano de Ação**, Sellas e Colomer (2009) sugerem, no caso de (i) Diversificação/Ampliação de Interesses, ações que captem a atenção para espetáculos diferentes e facilitem a aceitação (consumo) das novas propostas, essencialmente através de promoções de vendas que estimulem a compra e atividades complementares que enriqueçam o espetáculo. Por exemplo:

- Na compra de 1 espetáculo da preferência do espectador, oferta de 1 bilhete para um outro espetáculo que não se enquadre, à partida, no leque de interesses. A expectativa é a de que a aceitação desta oferta e a participação neste evento ajude a despertar interesse por outra categoria. Preferencialmente essa primeira participação no evento proposto deveria ser feita com um espectador implicado;
- Conversa entre artistas e público antes ou depois dos espetáculos (ou até mesmo só entre público, através da criação de grupos de discussão/tertúlias), que ajudem o público a conhecer determinada linguagem artística;
- Dar a conhecer críticas e opiniões de influenciadores de opinião (críticos, subscritores de programas de fidelização) acerca dos espetáculos que o equipamento quer dar a conhecer ao espectador.

No caso de (ii) Incremento da Frequência, esse acréscimo pretende-se que seja essencialmente da frequência em espetáculos que vão ao encontro do seu padrão de consumo, mas também da participação em espetáculos que diversifiquem o seu padrão habitual de consumo. Esta estratégia será levada a cabo a partir da criação das seguintes ações:

- Divulgar propostas culturais através de campanhas de publicidade nos meios de comunicação, de forma a aumentar o valor social das mesmas;
- Comunicar os benefícios que o público mais procura nos espetáculos, que têm essencialmente a ver com o facto de a obra ser mediática ou de incluir no elenco atores sobejamente conhecidos, o realizador, a categoria do espetáculo (ex. drama/comédias), etc.;
- Possibilidade da troca de bilhetes. Segundo Bernstein (2007), esta ação (partindo da premissa da flexibilidade), vai estimular aqueles que estão interessados em assistir a um espetáculo, mas não têm absoluta segurança da sua disponibilidade, e motivados pela incerteza da existência de ingressos disponíveis numa data próxima do espetáculo, a efetuarem a compra sem se comprometerem demasiado. Normalmente é cobrada uma taxa por este serviço, pois é uma ação que tem custos (nomeadamente com a equipa de bilheteira);
- Oferecer ingressos na compra de um determinado número de bilhetes, assim como a prática de preços promocionais de última hora e de compra antecipada, bem como a oferta de vales de desconto a utilizar em próximas compras;

- Tendo em conta que muitos elementos do público ocasional tem acesso às *newsletters* ou aos programas completos da programação, mas acabam por só frequentar os espetáculos de maior projeção mediática ou espetáculos de determinada categoria, seria benéfico que os espectadores fossem contactados telefonicamente pelo equipamento e indicassem quais os espetáculos acerca dos quais gostariam de receber informações mais detalhada; este procedimento aumentaria o grau de envolvimento entre equipamento e espectador, bem como, provavelmente, aumentaria a probabilidade de frequência de um espetáculo.

2.4.2 OGP, estratégias e ações de fidelização de públicos

Segundo Jiménez e Gervilla (2011), uma vez que o espectador cultural tenha sido iniciado no consumo cultural (com satisfação), registando alguma frequência de consumo não só nos espetáculos mais comerciais e populares, mas também noutras categorias, verificando-se assim a criação de hábitos de consumo, o equipamento pode considerar que foram atingidos os objetivos estabelecidos para a fase de captação e surge assim uma nova fase do relacionamento: a fidelização do espectador.

Se, por um lado, ao longo do processo de captação foi essencial a criação de uma relação customizada, a partir deste momento esta situação é ainda mais premente pois o objetivo que marca a filosofia de gestão do relacionamento nesta fase prende-se com o incremento do compromisso entre o Público e a organização, compromisso esse que pode conduzir a um nível máximo de vinculação em que o espectador deixa de ser apenas um espectador e passa também a “fazer parte” dos colaboradores do equipamento.

As relações entre público e equipamento no âmbito da fidelização apresentam as seguintes características:

1. São profícuas, pois os consumidores regulares consomem intensamente;
2. Tendo em conta o facto de que consome com frequência, a sua satisfação aumenta: sabe cada vez mais como consumir o produto (domina os códigos dos produtos culturais), planifica melhor o seu consumo, procura a informação no momento e local mais apropriados, realiza reservas de ingressos sem problemas, etc. Em suma o cliente conhece os processos da organização e o seu uso é mais cómodo;
3. Começa a fortalecer-se a confiança e o compromisso com a Organização Cultural;
4. A própria gestão do relacionamento, agora assertiva e próxima, faz com que o consumidor seja menos sensível a ações e propostas de outras organizações culturais ou de entretenimento e, em contraposição, mais sensível às ações da organização cultural.

2.4.2.1. Fidelização do público regular

O **Objetivo Genérico Prioritário (OGP)** definido é o do compromisso de regularidade. Segundo Colomer (2013), o assumir do compromisso de regularidade por parte do espectador representa uma ação consciente que normalmente se formaliza através da subscrição de um programa de fidelização.

A **Estratégia** de implementação passa pela criação de programas de fidelização. Estes implicam um pagamento antecipado e, por conseguinte, um compromisso de consumo. O compromisso é, no entanto, duplo: em primeiro lugar, o compromisso do espectador para consigo mesmo, o de participação nas atividades e, num segundo plano, o compromisso de consumo futuro do espectador para com o espaço cultural.

Segundo Colomer (2013), o compromisso de regularidade está balizado no tempo: para uma temporada, um ciclo artístico ou outro, e pretende-se que o grau de compromisso seja progressivamente mais elevado, sendo que isso se deve refletir no tipo de programa de fidelização subscrito. Este deve poder-se renovar automaticamente, para que o espectador não tenha novamente de passar pelo processo de decisão de subscrição.

Segundo Kotler e Scheff (2004), existem diferentes tipos de Programas de Fidelização dirigidos a este público (que incrementam o compromisso formal e asseguram o nível de consumo). Cada um deles requer diferentes níveis de compromisso para com a organização cultural. São eles:

(i) Programa de Membros/Amigos

Segundo Bernstein (2007), os membros pagam uma cota anual que os torna elegíveis para usufruírem de descontos imediatos em espetáculos que os próprios espectadores elegem como sendo do seu interesse. De acordo com Kotler e Scheff (2004), a taxa aplicada é acessível e o seu pagamento não é recordado aquando da compra do bilhete. Acaba por ser a opção de vinculação mais flexível. O público gosta da flexibilidade deste Programa, principalmente no que diz respeito à possibilidade de adquirir apenas os espetáculos que irá ver. Ou seja, tem absoluto domínio na opção dos espetáculos que irá ver e quando o fará. Este segmento não gosta de se antecipar na compra e prefere aguardar para ler as críticas acerca do espetáculo para depois adquirir o ingresso de forma mais espontânea e menos planeada.

Ainda de acordo com Kotler e Scheff (2004), este programa desperta a sensação de pertença, sem que seja imposta a necessidade do estabelecimento de um compromisso muito elevado, e permite usufruir de preços e vantagens facultados normalmente pela subscrição de outros programas que envolvem maior compromisso. Este programa parece portanto mais adequado a pessoas com rendimentos mais reduzidos. Contrariamente a este programa, todos os outros

são planeados e terão um preço total estabelecido (pago em avançado) que incorporará a participação em todos os espetáculos planeados.

(ii) Planos Flexíveis

De acordo com Kotler e Scheff (2004), e à semelhança dos dois programas apresentados de seguida, este é destinado às pessoas que queiram delinear com antecedência a sua frequência segundo os seus interesses estéticos e a sua disponibilidade. Este grupo está, no entanto, interessado em assistir aos espetáculos que lhes agradam.

Ainda de acordo com estes autores, e à semelhança do programa anterior este possibilita que os espectadores experimentem distintos tipos de categorias programação, o que permite dar continuidade à tendência de ampliação de interesses.

(iii) Ciclos de Programação

Kotler e Scheff (2004) afirmam que as organizações culturais, normalmente as que têm uma programação mais abrangente e variada, delinham um pacote (que pode compreender 4 ou 5 espetáculos) para quem não pretende subscrever a programação da temporada completa.

Este pacote desenha-se em torno de uma programação específica de uma categoria artística, como por exemplo uma programação de espetáculos de teatro contemporâneo, indo portanto, segundo Bernstein (2007), ao encontro dos interesses mais específicos da audiência.

Para além da categoria dos espetáculos, estes ciclos podem também ser concebidos em função do estilo de vida de determinados segmentos de públicos, como por exemplo o facto de muitos equipamentos culturais terem apresentações de alguns espetáculos às 19 horas, como tentativa de cativar novos públicos, adequando as apresentações às suas rotinas, ou seja, é um programa indicado para os espectadores que terminam o seu dia de trabalho e procuram um momento de entretenimento. Um outro exemplo é a criação de um ciclo de espetáculos destinados especialmente a solteiros, no fim do qual é organizado um momento de convívio entre o público.

Neste caso o preço é um preço padrão estipulado previamente pelo equipamento e inclui o ingresso em todos os espetáculos.

(iv) Assinaturas da Temporada Completa

Este é o programa que exige maior compromisso por parte do público. Consiste na subscrição dos espetáculos de toda a temporada. Esta é, portanto, a modalidade mais adotada pelo Público Implicado, tendo em conta que é o segmento que apresenta a maior disponibilidade e interesse em participar nas atividades do equipamento, bem como o que apresenta o interesse mais abrangente por diversas linhas estéticas, reunindo a conjugação de duas

condições: hábitos culturais aliados a um compromisso com o equipamento. Com a compra da subscrição muitas pessoas vão a espetáculos aos quais não iriam de outra forma.

De acordo com Bernstein (2007), estes subscritores em particular garantem benefícios artísticos e económicos para a organização. No primeiro caso a existência de uma grande base de subscritores de assinaturas dá margem de manobra à direção artística para experimentar a programação de novas linhas estéticas na programação, arriscando programar espetáculos mais arrojados e sofisticados. No caso dos benefícios económicos, a garantia da entrada de receitas, que muitas vezes vêm avançadas em meses, relativamente ao início da temporada, ajuda a organização a ter algum fluxo financeiro na época fora da temporada. Assim os maiores benefícios que as organizações culturais obtêm com a captação de assinantes relacionam-se com a vinculação destes à missão artística, o compromisso estabelecido, bem como com o adiantamento de um valor financeiro.

Segundo Kotler e Scheff (2004) as principais razões para a não subscrição são: o facto de os indivíduos considerarem um compromisso económico e pessoal excessivo, e por isso não desejam comprometer-se antecipadamente; o desejo de selecionarem exatamente a que espetáculos assistir; e a inflexibilidade de horários pessoais.

Por outro lado, e de acordo com os autores referidos, os benefícios procurados pelos consumidores na subscrição de programas de fidelização, nomeadamente de assinaturas, mas que são também alargadas aos restantes programas, são: a possibilidade de serem os primeiros a ter acesso à programação (bem como uma notificação prioritária de divulgação das atividades a decorrerem no futuro) e a serem contactados para realização de assinaturas; a prioridade na reserva dos seus melhores lugares na plateia; os melhores descontos em espetáculos fora da temporada; privilégio na troca de bilhetes gratuitamente (flexibilidade); constante receção de informação acerca da programação subscrita (através de notas de imprensa, anúncios e *clipping*); a participação em atividades complementares aos espetáculos (conferências, tertúlias, beberetes); e um tratamento especial por parte do equipamento (frequentemente os equipamentos planeiam ações de boas vindas aos novos subscritores, oferecendo-lhe um pacote de boas vindas com informação sobre a organização, as produções, os intérpretes, as possibilidades educativas e outras atividades).

Segundo Kotler e Scheff (2004), as três primeiras modalidades apresentadas (programa de membros/amigos, planos flexíveis e ciclos de programação) facilitam o consumo porque são adaptadas ao seu estilo de vida. A finalidade comum a estes três programas é, no fundo, a de vincular espectadores com interesses específicos que à partida não estariam interessados/não poderiam assistir a todos os espetáculos da temporada, por determinados impedimentos (falta de tempo, falta de interesse na programação completa ou no estabelecimento de um compromisso com o equipamento, ou até mesmo pelo facto de não viverem o ano todo num

determinado local). A maior preocupação dos diretores artísticos quanto a estes programas relaciona-se com a possibilidade de muitos espectadores não subscreverem a temporada completa (o programa mais rentável) para aderirem a programações mais específicas. De seguida apresenta-se uma tabela síntese (tabela 3) dos quatro programas-padrão de fidelização anteriormente referidos, tendo por base variáveis como: compromisso implicado, frequência, categoria de espetáculos assistidos, nível de planeamento de participação nas atividades artísticas do equipamento, entre outras.

Tabela 3. Quadro-síntese dos diferentes programas-padrão de fidelização

	Assinaturas	Ciclos	Planos Flexíveis	Plano de Membro / Amigo
Que Programação assiste	A temporada Completa	Ciclo compostos por 4/5 espetáculos - que a organização define (partindo de uma temática aglutinadora, que pode ser uma categoria artística)	Espectáculos seleccionados (de forma planeada) pelo espectador. Essa seleção pode seguir, ou não, uma linha temática.	Espectáculos Seleccionados (de forma não planeada) pelo espectador. Essa seleção pode ou não, seguir uma linha temática.
	A organização define os espetáculos a integrar o programa		O público seleciona os espetáculos	
Quando / com que frequência	A da Programação da temporada	A que a instituição delinea no momento da elaboração do programa que os espetáculos integram	Definida pelo público aquando da seleção dos espetáculo	Não definida
Grau de Previsibilidade	Elevado. No caso destes programas de fidelização, os espetáculos são pagos em adiantado e a Organização tem a informação, à partida, dos espetáculos o espectador assistirá.			Baixo. A equipa do equipamento não sabe quando o espectador virá. Mas tem por certa a sua vinda devido ao pagamento da taxa inicial, que exige comprometimento.
Nível de compromisso	Elevado	Médio	Médio	Reduzido
Potencial de Rentabilidade	Máximo	Médio	Médio	Reduzido
Maiores benefícios para os públicos	Mais vantagens facultadas, com objetivo de implicar espectadores no projeto artístico e de assegurar o seu compromisso	Possibilidade de subscrição de categorias de espetáculos que vão de encontro a interesses específicos	Para quem quer planejar com antecedência as visitas, sem ter de assistir a toda a temporada.	Reduzido nível de compromisso envolvido
		O maior benefício (comum aos subscritores destes três programas é, no entanto, a possibilidade de poderem de muitas das vantagens do segmento que subscreve a Assinatura sem assumirem o grau máximo de compromisso que a este é exigido.		
Cálculo do preço do Programa Subscrito	17% a 20 % de desconto face aos preços iniciais (a par dos descontos e ofertas adicionais).	Pacote já tem estipulado um preço promocional	Preço promocional é estabelecido de acordo com os espetáculos seleccionados Descontos podem rondar os 10% / 12%.	Pagamento de uma taxa inicial e a vigência de preços promocionais a incidirem em todos os espetáculos assistidos.
Maiores Benefícios para a Organização Cultural	Este trata-se do Público com maior valor e maior potencial de rentabilização.	Estes programas vinculam pessoas que, de outra forma, não assumiriam qualquer compromisso de fidelização com a Organização pois, à partida, nenhum dos grupos estaria interessado em subscrever a temporada completa, sendo estes programas adaptados às circunstâncias e interesses dos segmentos.		

Maiores desafios para a Organização Cultural	Este deve ser constituído o Público Implicado (abordado de seguida).	Captar este público para a subscrição da temporada completa.	Que os subscritores de planos flexíveis percam o interesse na frequência de outros programas propostos.	Que estes assistam apenas os espetáculos mais comerciais.
	Acima de tudo, os equipamentos não devem criar demasiados programas de fidelização, sob o risco de estes não serem percetíveis para público. Por esta razão, as suas características devem ser bem definidas e comunicadas (Kotler e Scheff, 2004).			

Fonte: Elaboração própria, a partir de Bernstein (2007) e Kotler e Scheff (2004)

Em relação ao **Plano de Ação**, segundo Colomer (2013), o facto de o equipamento cultural estabelecer o relacionamento com públicos em processo de fidelização pressupõe não só a necessidade de manter uma relação personalizada com o público, mas também de incrementar a sensação de pertença e de os fazer sentir-se especiais e importantes para a dinâmica da atividade do equipamento.

No seguimento do investimento do público que advém do compromisso para o qual se predispõe, na subscrição nas atividades do equipamento (principalmente os que subscrevem toda a temporada), este deve assumir um tratamento diferenciado o segmento em causa. De acordo com Sellas e Colomer (2009), esse tratamento pode materializar-se em ações como:

- Oferta de ingressos/descontos a acompanhantes daqueles que tenham subscrito programas de fidelização;
- Oferta de ingressos/descontos em espetáculos fora da temporada (acolhimentos não programados);
- O acesso exclusivo a determinadas atividades e serviços do equipamento (ex. bar, biblioteca, estacionamento, etc.);
- Planeamento de uma gala de lançamento da programação do teatro destinada aos espectadores vinculados;
- Visitas guiadas aos bastidores dos espetáculos;
- Possibilidade de criação de conversas/tertúlias com atores após os espetáculos;
- Convidar estes públicos a participarem em algumas atividades paralelas dos espetáculos (ex. conferências);
- Se um subscritor perder um espetáculo, oferecer entradas extra para outras produções;
- Possibilidade de transmitir o ingresso a outra pessoa;
- Possibilidade da repetição de visualização de espetáculos;
- Descontos em compras em entidades parceiras;
- Receção de informações (críticas, *clipping*) das produções que subscreveram por correio eletrónico ou correio normal;
- Descontos em artigos da loja do equipamento cultural: livros, CD's, entre outros.
- *Follow-up* constante ao longo da subscrição, que vise (posteriormente) a renovação. Inicialmente deve ser feito o envio de uma carta de agradecimento pela subscrição (com

indicação de todas as condições inerentes à mesma); a realização de um contacto intermédio a meio da temporada, contacto esse que pode ser levado a cabo por um artista ou outro elemento da equipa, na tentativa de avaliar o nível de satisfação e de averiguar formas de melhorar o serviço prestado); por fim a renovação da subscrição deve ser trabalhada ainda antes do fim da temporada. Este trabalho deve ser feito através do envio de uma carta de renovação, motivando-os a continuar a ser membros da “família”.

2.4.2.2. Fidelização do público implicado

No caso de se estar perante um público implicado, o **Objetivo Genérico Prioritário (OGP)** é transformar estes espectadores em colaboradores.

De acordo com Jiménez e Gervilla (2011), na vinculação de públicos implicados está implícito o aparecimento de vínculos emocionais por parte do consumidor relativamente à estrutura cultural, de tal maneira que na sua relação com a organização começam a valorar aspetos que não estão exclusivamente relacionados com a satisfação com o produto cultural: o cliente identifica-se com a marca, confia nas propostas de programação que lhe são endereçadas e preocupa-se com o futuro desta.

Segundo Colomer (2013), estes públicos sentem-se, assim, implicados/comprometidos, a médio e longo prazo, no desenvolvimento satisfatório do projeto e estão dispostos a mobilizar os seus ativos pessoais (contactos, tempo, dinheiro, etc.) em torno deste. É o resultado de um processo de empoderamento (atribuição de poder). Estes recursos são mobilizados em prol do desenvolvimento bem-sucedido do projeto levado a cabo pela entidade cultural.

Constituem uma comunidade de interesses comuns e se as circunstâncias o proporcionarem, essa comunidade pode transformar-se/formalizar-se em associação cultural. Os públicos implicados participam assim na tomada de decisão sobre os conteúdos e atividades, apoiam a difusão do projeto, são prescritores proactivos nas suas relações sociais. Na verdade, estes representam o principal ativo para capturar novos públicos porque o seu canal comunicativo é o boca-a-orelha, o mais primitivo e eficaz de todos os que existem.

Ao nível das **Estratégias**, Colomer (2013) propõe um incremento dos vínculos emocionais e de satisfação e confiança com as organizações culturais, e que se procure suscitar uma predisposição elevada para a participação no desenvolvimento do projeto de forma a garantir a sua continuidade e desenvolvimento. Trata-se de cuidar este público de forma “familiar”, incrementando a proximidade e o vínculo emocional, e suscitando o máximo de envolvimento com o desenrolar do projeto.

Por último, em relação ao **Plano de Ação**, Bernstein (2007) defende que este deve assentar no desenvolvimento de ações de charme em datas especiais para o espectador, nomeadamente: aniversários de nascimento, aniversários da subscrição de programas de fidelização, oferta de prendas de graduação, de dia do pai ou da mãe. Os *marketers* devem trabalhar esta possibilidade, encorajando as pessoas a celebrar as suas ocasiões especiais de forma significativa no equipamento, frequentando espetáculos. Em suma, tentar “tangibilizar” a experiência do domínio das artes performativas.

As ações desenvolvidas neste cenário podem ser diversas, o denominador comum é o propósito de fazerem o espectador sentir-se especial e importante para o equipamento, bem como lembrar-lhe que o equipamento está atento às datas que são mais relevantes para estes. Vejam-se os seguintes exemplos:

- Deixar uma flor ou um doce no lugar do espectador num espetáculo que venha assistir;
- Deixar uma nota de parabéns dentro do programa/folha de sala que lhe será fornecida;
- Oferecer uma bebida antes do espetáculo ou no intervalo do mesmo.

O equipamento pode também, junto dos seus parceiros, de cariz cultural ou não, como é o caso dos hotéis e restaurantes, planear outras ofertas (Kotler e Scheff, 2004). Pode ser também potenciada a participação em atividades com a equipa da estrutura cultural, por exemplo convidando o espectador a participar em ensaios abertos, apurando o seu contributo para o processo de criação e dando-lhe a conhecer a linha estética das produções, convidando-o também para assistir às conferências de imprensa e à sessão de apresentação de uma nova produção. Outra iniciativa passa pelo planeamento de uma gala de apresentação da nova temporada destinada a este público (fomentando o encontro entre artistas residentes do equipamento e o público).

Outras medidas incluem:

- Apoiar este público na constituição de uma associação formal em torno do equipamento, para que este assuma um estatuto jurídico (ex. associação/plataforma dos amigos e associados do teatro) e apurar a possibilidade do presidente dessa associação cultural participar nas reuniões de estrutura, apoiando na definição de estratégias futuras para o equipamento;
- Convidar o público implicado a desenvolver trabalho de voluntariado em prol do bom funcionamento do equipamento e do bom desenrolar do projeto; este trabalho pode ser feito em diversos domínios: produção dos espetáculos e divulgação dos projetos junto dos seus contactos pessoais, etc;
- Dar a conhecer, na agenda da programação da temporada a lista de nomes dos subscritores colaboradores;
- Facilitar o pagamento faseado do programa da fidelização;

- Se a organização cultural tiver incorporada na sua missão a formação no domínio do teatro, incluir os espectadores que constituem este público nas formações, fomentando o seu interesse por esta arte, sendo que, posteriormente, esta iniciativa pode dar origem à formação de um grupo de teatro amador agregada à estrutura principal;
- Colocar este público em constante contacto com os novos consumidores, por forma a influenciar positivamente as suas primeiras experiências (podendo, inclusive, criar-se um programa de tutoria de novos públicos); neste caso é desejável oferecer-lhe benefícios, como por exemplo descontos, pelo acolhimento de novos espectadores, ou até mesmo por trazer/introduzir novos espectadores ao equipamento).

Capítulo 3 - Metodologia

3.1 Desenho e Questões de Investigação

A presente investigação consubstancia-se num estudo de abordagem qualitativa, neste caso com incidência no estudo do caso de um dos dois Teatros Nacionais que atuam no âmbito das Artes Performativas, o TNSJ - Teatro Nacional São João, E. P. E.

A expressão “investigação qualitativa” tem vindo a ser utilizada como designação geral para todas as formas de investigação que se baseiam principalmente na utilização de dados qualitativos, incluindo a etnografia, a investigação naturalista, os estudos de caso, a etnometodologia, a metodologia de histórias de vida, as aproximações biográficas e a investigação narrativa (Rodríguez et al., 1999).

De acordo com Meirinhos e Osório (2010), a partir de Latorre et al. (2003), relativamente à metodologia de estudo de caso, esta rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos. Segundo Dooley (2002), a vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real. Este autor refere ainda que investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno.

As razões que levaram à opção por esta metodologia prendem-se com o facto de a investigação realizada constituir um estudo exploratório que pretende obter uma perceção e compreensão em profundidade da realidade em estudo. Assim, o estudo levado a cabo com incidência no equipamento teatral referido foi feito com recurso à análise documental e à realização de entrevistas junto de um dos elementos da equipa (ver Anexo I). A análise e tratamento dos dados será feita com recurso ao processo de Análise do Conteúdo.

Trata-se, assim, de um estudo subjetivista e indutivo. Acerca do método indutivo, Quivy e Campenhoudt (2003) consideram ser este o processo a partir do qual a construção parte da observação, partindo, portanto, de indicadores (de natureza empírica) para se alcançar a formulação de um modelo. Ainda na visão destes autores, é a partir deste método que se constroem novos conceitos, novas hipóteses e, conseqüentemente, o modelo que será

submetido ao teste dos factos. A abordagem qualitativa permitirá averiguar qual é o nível de aplicabilidade das ferramentas de marketing na dinâmica do TNSJ, nomeadamente no desenvolvimento das práticas levadas a cabo com o propósito da captação e fidelização de públicos.

Neste sentido, pretende-se com este estudo dar resposta às seguintes **questões de investigação**:

Q1. O equipamento leva a cabo um planeamento estratégico de Marketing formalizado?

Q2. O público deste equipamento está segmentado?

Q3. São postas em prática estratégias de marketing relacional?

Q4. Que ações de marketing, tendo em vista a captação e a fidelização de públicos, são atualmente adotadas pelo equipamento analisado?

Q5. Os resultados da implementação dessas estratégias são monitorizados, quantificados e avaliados?

3.2 Amostra

Os critérios para a seleção do referido equipamento cultural alvo da presente investigação prendem-se com os seguintes aspetos:

(i) O TNSJ - Teatro Nacional São João, E. P. E. é um dos dois (únicos) Teatros Nacionais portugueses que atuam no domínio do Teatro;

(ii) Este Teatro Nacional tem vindo, ao longo dos últimos anos, a sofrer acentuados cortes no seu orçamento, continuando a ser, no entanto, uma das estruturas atuantes no domínio do teatro (no panorama português) que conta com um das maiores dotações financeiras;

(iii) No panorama nacional é um dos equipamentos culturais detentores de mais recursos (humanos, técnicos, além dos financeiros) e por isso é expectável que reúna condições mais favoráveis para a investigação, desenvolvimento e implementação de práticas de marketing que conduzam à captação de novos públicos e à fidelização dos públicos atuais. Por esta razão, este deveria ser uma referência no panorama cultural português no domínio do Planeamento Estratégico de Marketing.

3.2.1 Caracterização da Instituição em estudo

De acordo com o Website institucional³, o Teatro Nacional de São João (TNSJ) existe desde 1992 e é uma Entidade Pública Empresarial que integra, para além do seu edifício-sede (Teatro Nacional São João), o Teatro Carlos Alberto (TeCA) e o Mosteiro de São Bento da Vitória (MSBV). Este Teatro tem como objetivos a criação e apresentação de espetáculos (no âmbito das artes performativas) de vários géneros, tendo como missão fundamental a prestação de serviço público, uma vez que se trata de um dos três Teatros nacionais existentes em Portugal, tendo também como foco a captação e formação de novos públicos.

Através dos Relatórios e Contas do equipamento (relativos aos anos de 2012, 2013 e 2014, passíveis de serem consultados no website⁴ da Instituição), percebe-se que, ao longo dos últimos anos, este Teatro tem vindo a sofrer constantes cortes no âmbito do financiamento público. De 2012 para 2013 houve um corte de 20% do subsídio atribuído, e face ao orçamento de 2013 (5,2 milhões de euros) em 2014 o Teatro Nacional S. João sofreu um corte de 752,6 mil euros (para 4,4 milhões de euros), ou seja, um corte de aproximadamente 15 %. Para o ano de 2015, o orçamento previsto ronda novamente os 4,4 milhões de euros.

Por outro lado, o número de espectadores sofreu um crescimento, depois de um período de forte queda, notando-se no último ano um decréscimo. Em 2009 o número de espectadores rondou os 77 mil, mas este valor veio decrescendo até 2012 (ano em que se contabilizaram 62502). De 2012 para 2013 o número de espectadores cresceu 13%. Em 2014 este equipamento registou um total de 44021 espectadores, verificando-se um forte decréscimo comparativamente ao ano de 2013. A taxa média de ocupação da sala registada em 2014 rondou os 77%.

Atualmente a Direção Artística deste equipamento está a cargo de Nuno Carinhas e a Presidência do Conselho de Administração sob a responsabilidade de Francisca Fernandes. Seguem-se abaixo outras informações relevantes acerca desta Instituição:

□ Estrutura organizativa - Organigrama

A estrutura organizativa do TNSJ é composta, numa primeira instância pela direção artística, pelo Pelouro de Comunicação e Relações Externas, pelo Pelouro de Produção e pelo Pelouro de Planeamento e Controlo de Gestão.

Afeto à direção artística está o trabalho da equipa de *designers* e do fotógrafo (que está também em estreita relação com o Pelouro de comunicação e relações externas).

³http://www.tnsj.pt/home/template_new.php?intID=7&intSubID=15, acedido em 14/08/15

⁴<http://www.tnsj.pt/home/epe.php?intID=7&intSubID=36>, acedido em 20/08/15

Este último tem a seu cargo as atividades relacionadas com a Comunicação (Promoção e Imprensa), as Relações Internacionais, as Edições, o Centro de Documentação, as Relações Públicas, bem como a Frente Casa (Bilheteira, Merchandising e Assistência de sala).

Sob a alçada do Pelouro de Produção está a Coordenação de Produção, bem como a Direção Técnica (Guarda Roupa, Adereços, Cenografia e Manutenção, Segurança e Limpeza das estruturas), bem como a Direção de Palco (Cena, Maquinaria, Luz, Som, vídeo).

O Pelouro do Planeamento e Controlo de Gestão tem sob a sua tutela a Direção de Recursos Humanos, a Direção Contabilística e de Controlo de Gestão, assim como a Direção de Sistemas de Informação.

□ **Número de funcionários**

No ano de 2014, colaboraram com o TNSJ 87 funcionários de forma efetiva e 13 outros colaboradores contratados para produções próprias específicas do TNSJ..

□ **Mecenato e apoios**

O último protocolo de mecenato que o Teatro estabeleceu foi com a ANA Aeroportos de Portugal, que vigorou entre Novembro de 2010 e Março de 2013 e estipulava a contribuição financeira de 310 mil euros anuais ao Teatro. Desde então o equipamento tem levado a cabo um esforço de aproximação às empresas no sentido do estabelecimento de protocolos que visem o mecenato, no entanto destes não surgiu ainda um mecenas. A par disto, o TNSJ tem estabelecidos protocolos com outras entidades que asseguram apoios de índole não financeira.

□ **Redes de Programação e Produção Artística a que o TNSJ se associou:**

União dos Teatros da Europa (UTE)

Trata-se de Organização que congrega alguns dos mais importantes teatros públicos do espaço europeu, a União dos Teatros da Europa (UTE) foi criada em março de 1990 sob o impulso político de Jack Lang, então Ministro da Cultura francês, e a visão de uma “Europa das Artes” que tinha em Giorgio Strehler, encenador italiano que assegurou a sua presidência até 1997, um defensor enérgico. Transcendendo os limites geográficos, a UTE surgiu com o propósito de agrupar singularidades, baseada num entendimento da pluralidade do “Teatro de Arte” na Europa. Desenvolve, para o efeito, uma ação cultural comum que transcende as fronteiras de cada país, possibilitando a circulação regular de projetos e criadores, ultrapassando as barreiras linguísticas mas respeitando a identidade e os patrimónios culturais de cada um dos seus membros.

O Teatro Nacional São João aderiu em novembro de 2003 a esta rede, de que é o único membro português. Outros equipamentos que integram esta União são: o Théâtre National de Strasbourg (França), o Teatro de la Abadia (Espanha), o Piccolo Teatro di Milano (Itália)

Rede 5 sentidos

A rede 5 Sentidos foi criada em 2009, no âmbito do QREN 2007-2013, com o intuito de promover a programação cultural e a produção artística em rede. Atualmente composta por dez equipamentos culturais do país, a 5 Sentidos procura apoiar e dinamizar o desenvolvimento das artes performativas em Portugal apoiando a produção de novas criações através de cofinanciamentos, coproduções e residências e organizando digressões de espetáculos, fortalecendo o desempenho de Instituições e ampliando públicos.

Os equipamentos que atualmente integram esta rede de programação cultural são: Teatro Viriato (Viseu), Centro Cultural Vila Flor (Guimarães), Centro de Artes de Ovar (Ovar), O Espaço do Tempo (Montemor-o-Novo), Teatro Académico Gil Vicente (Coimbra), Maria Matos Teatro Municipal (Lisboa), Teatro Micaelense (Ponta Delgada), Teatro Municipal da Guarda, Teatro Nacional São João (Porto) e Teatro Virgínia (Torres Novas). Em 2014, o TNSJ coproduziu 14 produções no âmbito desta rede de programação, entre elas Poclga, de John Romão, e Gato em Telhado de Zinco Quente (da companhia Artistas Unidos).

□ Programa de Voluntariado concebido pelo TNSJ

Através do seu projeto de Voluntariado, o Teatro Nacional São João ambiciona incentivar a participação da comunidade no desenvolvimento das atividades do teatro, contribuindo assim para a percussão da sua Missão de Serviço Público, e proporcionando aos voluntários, entre outros benefícios, o desenvolvimento da sua formação cultural bem como a oportunidade de contribuir positivamente para o sucesso do teatro na comunidade e a possibilidade de descobrir as diferentes áreas profissionais que compõem um teatro. A integração em projetos institucionais de referência constitui um outro benefício apontado. As áreas de voluntariado são: projetos educativos, assistência de exposição, centro de documentação e produção.

3.3 Método de Recolha de Dados

Como referido anteriormente, as fontes de recolha de dados aplicáveis no caso em estudo serão as Entrevistas Exploratórias e a Análise Documental. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2003), as entrevistas exploratórias têm como função principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado, completando (ou retificando) as pistas de trabalho sugeridas por leituras prévias. Um e outro método são complementares e enriquecem-se mutuamente. A análise documental dá um enquadramento às entrevistas exploratórias e estas esclarecem quanto à pertinência desse enquadramento. De seguida será apresentada uma breve síntese de cada um dos métodos.

-> **Análise Documental**

Consiste na recolha de dados secundários provenientes de relatórios e publicações produzidas pelos equipamentos (relatórios e contas, planos de atividades, entre outros), bem como informação disponível nos websites dos mesmos. Inclui os estudos levados a cabo pelo Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais, que está sob a alçada da Secretaria de Estado da Cultura e que tem sido, desde 2013, responsável pela produção de diversos estudos no âmbito do setor cultural. Alguns desses estudos foram já referidos ao longo desta investigação.

-> **Entrevistas**

Consiste na recolha de informação questionando diretamente os intervenientes no processo de recolha dos dados, que foram já previamente contactados/abordados pelo investigador. Em representação do Teatro Nacional São João, o entrevistado foi o Dr. José Matos Silva, membro do Conselho de Administração e diretor do Pelouro de Comunicação.

A entrevista levada a cabo ao elemento da equipa de direção do TNSJ foi semiestruturada, focada, numa primeira fase, no entendimento do nível de aplicabilidade de ferramentas de marketing na dinâmica da estrutura (planeamento formal de marketing, segmentação dos seus públicos, aplicação de estratégias relacionais junto destes). Numa segunda fase o objetivo foi o de apurar as estratégias de captação e fidelização de públicos do equipamento. Alguns dos contactos posteriores, feitos através do correio eletrónico, visaram o entendimento da correlação entre as estratégias genéricas de cariz relacional implementadas junto de cada um dos segmentos e as ações específicas tendo em vista a captação e fidelização de públicos. Estes contactos foram também essenciais para a compreensão do envolvimento da equipa no processo de avaliação e monitorização das mesmas ações.

De forma a estruturar a conversa/recolha de informação foi desenhado um guião de entrevista cuja estrutura se apresenta de seguida:

- A primeira questão colocada permite aferir um panorama geral da abordagem de marketing no equipamento, bem como perceber que recursos estavam mobilizados para este âmbito;
- As questões 2 e 3 permitem diagnosticar o grau de aplicabilidade de ferramentas de marketing na dinâmica da estrutura;
- As questões 4 e 5 permitem apurar a existência de estratégias implementadas e a preocupação por parte da equipa na monitorização e avaliação dos resultados das mesmas;

3.4 Análise e tratamento dos dados

Após a realização da entrevista presencial, bem como os contactos por via do correio eletrónico, os dados apurados (conjugados com os dados recolhidos através da análise

documental) foram tratados e explorados de modo a reportar e caracterizar a atividade de marketing do equipamento. Como referido, os dados foram analisados e tratados com recurso ao método de Análise do Conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Berelson (1952), citado por Quivy e Campenhoudt (2003), é um método de análise textual que se utiliza no discurso direto com o objetivo de compreender, não só o que se diz, mas o sentido do que se diz. O ponto de partida é a mensagem, tendo em consideração as condições contextuais dos seus produtores e assenta na conceção crítica e dinâmica da linguagem (Puglisi & Franco, 2005). Esta é uma metodologia de análise utilizada para extrair sentido de dados textuais recolhidos de material não estruturado de modo sistemático, através de um sistema de categorias teoricamente orientadas (Ketele & Roegiers, 1999).

De acordo com Bardin (2009), para uma aplicação coerente do método, de acordo com os pressupostos de uma interpretação das mensagens e dos enunciados, a Análise de Conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. Quivy e Campenhoudt (2003) acrescentam que a análise de conteúdo incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornal, documentos oficiais, declarações políticas, atas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco diretivas. A análise de conteúdo ocupa um lugar de destaque na investigação social porque oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade.

As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos, conforme refere Bardin (2009): (1) A pré-análise; (2) a exploração do material; e, por fim, (3) o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação.

A pré-análise, primeira fase deste processo de análise de conteúdos, tem como finalidade a organização da análise através da seleção dos documentos a serem submetidos à análise, bem como a formulação de hipóteses (ou questões de investigação) e objetivos, por forma a que se proceda à elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. No caso das entrevistas, estas devem ser transmitidas (na íntegra).

A exploração do material consiste essencialmente em operações de descodificação não sendo, portanto, mais do que administração sistemática das decisões tomadas. De acordo com Farago e Fofonca (2012), enquanto conjunto de técnicas de análise de comunicação, ao longo dos anos, esta fase sofreu reformulações em prol da evolução tecnológica (ex. surgimento de programas informáticos de suporte).

Na terceira fase, relativa ao tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, os resultados brutos são tratados por forma a serem significativos e relevantes. Quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos são formas de condensar e colocar em relevo as

informações fornecidas pela análise. Muito sinteticamente esta etapa final está relacionada com categorização, as inferências, e, por fim, a informatização da análise das comunicações.

Capítulo 4 - Apresentação dos Resultado

O objetivo deste capítulo é o de, tendo em conta os processos metodológicos descritos no capítulo anterior, responder às questões de investigação, nomeadamente à questão que dá o mote a este trabalho, a de apurar as ações de marketing que visam a captação e fidelização dos públicos.

De seguida passar-se-á a apresentar as respostas às questões de investigação que resultaram da informação recolhida através da análise documental e da entrevista realizada ao diretor de comunicação do TNSJ.

Respondendo à Questão de Investigação 1, o TNSJ leva a cabo um planeamento estratégico (formal) de marketing. O plano de atividades da temporada anual, que vigora de janeiro a dezembro, contempla uma previsão da programação artística para este intervalo temporal para cada um dos três espaços que formam o Teatro Nacional São João (TNSJ, TeCA, MSBV). A programação definida para cada um dos espaços rege-se por diversos critérios, entre eles as suas características artísticas, técnicas, a sua lotação, entre outros.

São também traçadas as linhas estratégias gerais de marketing para a temporada, nomeadamente no que diz respeito a:

- Caracterização do ambiente externo;
- Tipificação dos serviços que fornece;
- Análise estratégica;
- Diagnóstico organizacional (análise SWOT/eixos estratégicos orientadores das ações futuras);
- Objetivos, metas e ações de melhoria;
- Orientações estratégicas.

Estes pontos não constam em todos os Planos de Atividades, como se pode ver no plano relativo ao ano de 2015, uma vez que não existe a necessidade de os incluir nos planos elaborados anualmente, mas sim apenas quando existem alterações estratégicas que o justifiquem. As linhas orientadoras estratégicas são desenvolvidas no Plano de Atividades de 2015 como se pode observar no seguinte excerto de texto (páginas 9 e 10):

“1. O Pelouro de Projeto & Promoção, durante o ano de 2015, desencadeará todas as tarefas que permitam estabelecer uma estratégia promocional que potencie as atividades do Teatro Nacional São João, e a sua imagem institucional, assegurando a sua notoriedade enquanto instituição cultural de relevo, a nível nacional e internacional, mantendo proximidade com

os seus públicos-alvo e cativando novos públicos. Na precursão dessa estratégia estarão por base as seguintes linhas orientadoras de marketing:

1.1 Remodelar a imagem gráfica do TNSJ, com repercussão em todos os materiais comunicacionais, nomeadamente os relativos às iniciativas de programação;

1.2 Apostar numa estratégia de divulgação assente em princípios de racionalidade económica e máxima eficácia de contacto, privilegiando sempre que possível a divulgação digital das iniciativas;

1.3 Atrair público estrangeiro de visita à cidade do Porto pela legendagem, em língua inglesa, de espetáculos apresentados no Teatro Nacional São João;

1.4 Promover a elaboração de novos protocolos com diversas instituições com vista a potenciar a divulgação das iniciativas e, conseqüentemente, aumentar o público que adquire bilhetes via protocolo;

1.5 Criar condições mais favoráveis à vinda do público aos diversos espaços, nomeadamente através da criação de novos horários de apresentação de espetáculos, redução de preços, e novas ofertas de serviço, como por exemplo a introdução de ementas selecionadas, em parceria com o Chefe João Paula, que permitam ao público jantar nos espaços do TNSJ e TeCA, antes ou após os espetáculos; (serviços complementares);

1.6 Promover as produções do TNSJ no circuito internacional, nomeadamente através dos equipamentos da União e Teatros da Europa e de outros Teatros com os quais o TNSJ tem desenvolvido contactos, de modo a potenciar as digressões internacionais;

1.7 Apostar no contacto regular com o público escolar - nomeadamente através do Programa Embaixadores TNSJ - de modo a potenciar a fidelização deste grupo-alvo, através de projetos concretos que incluem oficinas, masterclasses e visitas-guiadas ao TNSJ, realizadas ao longo do ano;

1.8 Desenvolver, no âmbito da atividade editorial do TNSJ, novos títulos que ampliem a já vasta Coleção TNSJ/Húmus, bem como a edição de outros títulos relacionados com o Teatro Português.”

Estando a programação anual definida, mensalmente é elaborado um plano de comunicação relativo a cada uma das iniciativas que serão apresentadas, no qual são identificadas todas as ações de comunicação que serão desenhadas em torno de cada uma das récitas, bem como a sua calendarização, os meios e o orçamento alocado a cada uma delas. Estas ações são desenhadas em torno da categorização do espetáculo (se se trata de uma produção própria, de uma coprodução ou de um espetáculo em acolhimento), mas também qual a carreira do espetáculo (número de dias em cena).

No que diz respeito à Questão de Investigação nº 2, segundo o diretor de comunicação do TNSJ, o público deste equipamento divide-se em cinco segmentos:

- Embaixadores TNSJ/Público escolar (identificando-se neste público escolar dois subgrupos: alunos provenientes de escolas artísticas, no domínio do Teatro e Cinema, e de escolas do ensino regular);
- Público proveniente dos protocolos estabelecidos com parceiros institucionais;
- Público aderente ao “Cartão Amigo” e assinaturas;
- Público turista;
- Público em geral.

O último estudo de públicos do TNSJ foi levado a cabo em 2011 e 2012 através da aplicação de 600 inquéritos. O inquérito foi composto por 28 questões (6 de resposta aberta, 9 de resposta fechada, 8 de resposta fechada em lista, 4 de resposta fechada em escala e 1 de resposta fechada em hierarquia). Entre 13 de outubro de 2011 e 10 de fevereiro de 2012, os inquéritos foram distribuídos e recolhidos pelas assistentes de sala dos três equipamentos que constituem a o TNSJ, a saber, o próprio TNSJ, o TeCA e o MSBV. Os inquéritos foram implementados junto do público que frequentou 12 apresentações de espetáculos, sendo que houve a preocupação de abranger pelo menos uma produção própria do TNSJ e dois trimestres da temporada.

As principais variáveis aplicadas neste estudo foram: género, idade, zona geográfica, habilitações literárias, profissão, subscrição ou não do Cartão Amigo TNSJ, fatores que motivam a ida ao TNSJ, bem como os aspetos mais valorizados na experiência artística, a frequência de participação em espetáculos, fatores que potenciaram a frequência, os fatores impeditivos na ida ao TNSJ, se (e por quem) os espetadores se fazem acompanhar na ida aos espetáculos, as palavras que mais associam à programação cultural do TNSJ, bem como os fatores de cariz artístico que mais influenciam de forma decisiva a ida ao TNSJ.

De seguida serão apresentados os principais dados referentes aos resultados da pesquisa efetuada.

- Em relação ao público inquirido, 60,7% são mulheres; a média de idades é de 36 anos e a moda de 31 anos; 35,7% vive na cidade do Porto, sendo que 58,2% vive na cidade do Porto ou concelhos limítrofes. Quanto às habilitações literárias, 72% apresenta um nível de escolaridade respeitante ao ensino superior. Quanto à profissão, 32,7% trabalha por conta de outrem, destacando-se aqui a ocupação de professor (14,7%). Neste ano, 19,7% dos espetadores eram detentores do Cartão Amigo TNSJ.

- As variáveis com maior influência no momento de escolha de assistir a um espetáculo no TNSJ foram: a qualidade e conforto da sala (29,1%), a possibilidade de gozar um bom momento de entretenimento (20,7%) e encontrar pessoas amigas e/ ou conhecidas (6,7%).

- Os fatores mais apreciados na experiência artística relaciona-se com a qualidade do espetáculo (53,3%), a experiência de ver outros atores (51,9%) e o espaço (TNSJ) em si (20,7%).

- No que diz respeito à frequência de espetáculos, esta variável é quantificada tendo em conta o número de espetáculos assistidos no ano anterior (2011), sendo que 22,2% não tinha frequentado nenhum espetáculo, 17,8% uma vez e 14,1% duas vezes.

- De entre os motivos que levariam o público a frequentar espetáculos de forma mais frequente encontram-se as seguintes respostas: preço mais acessível (48,5%), uma maior diversidade de espetáculos (27,3%) e a existência de mais descontos e promoções (22,1%).

- Os principais fatores impeditivos da ida ao TNSJ pendem-se com o preço elevado dos bilhetes (48,5%), o facto de as produções estarem em cena pouco tempo (11,7%) e a falta de informação relativa aos espetáculos (13,5%).

- No que concerne à companhia na ida ao TNSJ, 47,5% dos espetadores faz-se acompanhar por amigos e 44% por companheiros.

- Neste estudo de Públicos, as palavras que os espetadores mais associam a este equipamento são: Qualidade (72,3%), Prestígio (41,2%), Entretenimento (35,1%) e Excelência (30,4%).

- O fator, do domínio artístico, que contribuía mais decisivamente para a visita dos públicos ao TNSJ prendia-se com a obra na qual o espetáculo era baseado (61,6%), o tipo de espetáculo (49,5%), actor (es) membro (s) do elenco (43,9%), o encenador (39,9%), e por último, a companhia (35%).

Segundo o diretor de comunicação desta instituição, os estudos de públicos são de extrema importância, tendo em conta que constituem uma ferramenta essencial no desenho e monitorização de estratégias de marketing relacional, principalmente no que diz respeito ao quadrante da comunicação.

No que concerne às estratégias de marketing relacional levadas a cabo pelo TNSJ (Questão de Investigação 3), de acordo com o Dr. José Matos Silva, e salvaguardando as devidas adaptações, poderá ser estabelecida uma relação entre as estratégias genéricas apresentadas na figura 3 apresentada no Capítulo 2 (Peck *et al*, 1999) e a índole das ações que são implementadas junto de cada um dos segmentos. No entanto nem sempre as estratégias levadas a cabo refletem o grau de rentabilidade e oportunidade que seriam desejáveis. Conforme referido pelo Diretor de Comunicação do TNSJ por via de correio eletrónico, e no que diz respeito às relações de alta intensidade, este considera que:

O que numa empresa de produtos/serviços comerciais resultariam com toda a certeza numa rentabilidade superior, no caso do Teatro TNSJ, as relações de alta intensidade são estabelecidas muitas vezes com o público escolar, que apesar de representar uma fatia significativa do público, acaba por ter menos impacto na receita, tendo em conta os preços especiais praticados.

(Silva, J. M., a 24 de Agosto de 2015)

A correlação entre as estratégias genéricas de marketing relacional e as estratégias aplicadas a cada um dos segmentos do TNSJ definidos pode, assim, ser visualizada na tabela 4.

Tabela 4 - Correspondência entre as estratégias genéricas de marketing relacional e as estratégias implementadas junto dos públicos do TNSJ

Estratégia genérica de marketing relacional	Públicos do TNSJ
<u>Relações de Alta Intensidade</u> (relação um-para-um)	Embaixadores TNSJ/Público escolar (os professores são os embaixadores que fazem a ponte entre o equipamento e o público escolar)
<u>Estratégias de Retenção Clássicas</u>	Público aderente ao “Cartão Amigo” e ao programa de Assinaturas
<u>Revisão do Processo de Criação de Valor</u>	Público proveniente dos Protocolos estabelecidos com Parceiros Institucionais
<u>Estratégias de Marketing Transacional</u>	Público em Geral/Público Turista

No que diz respeito à recolha dos dados dos espectadores, que permitam uma abordagem relacional, o TNSJ encontra-se a reformular a sua base de dados, procedendo nos próximos meses de setembro/outubro à implementação de um programa CRM a ser desenvolvido pela mesma empresa que forneceu o *software* de bilheteira. Até essa altura os dados continuarão a ser obtidos via bilheteira, nomeadamente através de reservas realizadas pelo público (principalmente as que surgem no âmbito das atividades dos serviços educativos). No entanto, estas reservas não permitem ao equipamento obter informação mais detalhadas acerca do espectador por forma a aferir melhor os seus hábitos de consumo.

No caso dos detentores do Cartão Amigo, os seus dados são também devidamente registados. Através deste cartão, o historial de espetáculos assistidos ficará registado no sistema de bilheteira, o que possibilitará ao equipamento perceber quais os seus hábitos de consumo. As mesmas relações poderão ser obtidas relativamente aos subscritores da *newsletter* do TNSJ

pois através deste processo é solicitado aos espetadores que respondam quais as categorias de espetáculos por estes assistidos de forma mais frequente.

Quer no caso do cartão, quer no caso da *newsletter*, os dados são analisados e trabalhados para que possam auxiliar no esforço de segmentação, e por conseguinte, resultar na formulação de propostas mais assertivas, isto é, propostas de espetáculos que estejam em consonância com os hábitos de consumo.

Pode constatar-se que o modelo de segmentação de públicos adotado pelo TNSJ não se rege exatamente pelas mesmas variáveis (“frequência” e “rentabilidade”) que constam do modelo genérico de segmentação de públicos da cultura (figura 2) de Colomer (2013). Lembra-se que nesse caso as categorias de segmentos foram as seguintes: “Não Público”, “Público Ocasional”, “Público Regular” e “Público Implicado”.

No caso do TNSJ existem não só ações de marketing focadas especificamente em determinados públicos, como também outras ações que são transversais a todos públicos, na tentativa de captar e fidelizar mais indivíduos. De seguida serão mostradas duas abordagens dessas mesmas ações. Apontar-se-ão as ações que são especificamente destinadas a determinados segmentos (tabela 6), sendo que numa primeira instância (tabela 5), a contextualizar as referidas ações, serão indicados os OGP (Objetivos Genéricos Prioritários), as estratégias que deles derivam e que estão na base do planeamento e execução das ações, bem como a indicação da natureza dessas estratégias (captação ou fidelizaçã). Numa segunda instância proceder-se-á ao apuramento das estratégias genéricas com o propósito de abordar o público em geral, visando também abordar de forma genérica todos os outros segmentos (tabelas 7, 8 e 9). Estas estratégias gerais serão categorizadas de acordo com o raciocínio de Sellas e Colomer (2009). Lembra-se que para estes autores, as estratégias que visam o desenvolvimento de públicos culturais podem ser categorizadas em três tipologias de estratégias: de Produto, de Comunicação e de Acessibilidade:

- Estratégias de Produto, sendo importante nestas incluir a visão do público na conceção do produto artístico;
- Estratégias de Comunicação, que se foquem não só na comunicação institucional, mas também na comunicação da programação artística;
- Estratégias de Acessibilidade, concebidas em quatro âmbitos: geográfica, temporal, económica e social.

Tabela 5. Públicos identificados / OGP e estratégias a desenvolver

	Público Escolar/ Embaixadores TNSJ	Público Assinaturas e Cartão Amigo TNSJ	Público proveniente dos Protocolos Institucionais	Turistas	Público em Geral
Estratégias de Captação / Fidelização	Fidelização	Fidelização	Captação	Captação	Captação
OGP (Objetivos Genéricos Prioritários)	Potenciar a fidelização	Manter relação próxima e potenciar frequência	Aumentar número de espetadores no âmbito dos protocolos	Captação	Aumentar acessibilidade por parte do público
Estratégias	Abordagem através dos Embaixadores TNSJ	Cartão Amigo e Programa de Assinaturas	Abordagem de novos potenciais parceiros institucionais	Incrementar a divulgação da programação artística através de parceiros; criação de atividades específicas	Criação de novos horários, redução de preços, criação de serviços complementares

De seguida (tabela 6) será apresentado o **Plano de Ação** desenvolvido em torno de cada um dos segmentos identificados.

Tabela 6. Plano de ação implementado junto dos públicos do TNSJ

<u>Público escolar/Embaixadores TNSJ</u>
<p>A abordagem aos públicos escolares (de escolas de ensino artístico ou ensino regular), tendo em vista a sua captação para as atividades do TNSJ faz-se por via dos Embaixadores TNSJ (professores do ensino secundário que integram os diversos grupos disciplinares) através das seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> Envio de Dossiers pedagógicos aos Embaixadores: estes contactos são feitos de forma antecipada (no fim de julho, por forma a que a seleção das propostas de atividades/espetáculos que serão levadas a cabo a partir de setembro, possa ser planeada convenientemente); -> “Temporada embaixadores”: projeto direcionado aos Embaixadores TNSJ e que visa proporcionar aos mesmos momentos de partilha da construção dos espetáculos em cena. <p>Atividades destinadas ao público escolar do ensino artístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> “Clube de combate”: atividade destinada a alunos de teatro: uma vez por mês, um grupo de estudantes de teatro, atrizes e atores reúnem-se para exercitar a sua técnica e confrontar com os seus “colegas de treino” os seus processos e práticas; um ginásio de atores em que se põe à prova as suas competências; -> “Oficinas de técnica vocal” - destinadas àqueles que querem trabalhar a elocução; -> Apresentação de projetos artísticos finais de alunos do ensino artístico no TNSJ. <p>Atividades destinadas ao público escolar do ensino regular:</p> <ul style="list-style-type: none"> -> “Oficinas Criativas” nas quais crianças das 6 aos 12 anos realizam atividades lúdicas e pedagógicas com vista a explorar as suas capacidades expressivas, estimulando a sua criatividade e inspiradas no espetáculo em cartaz -> Clube de Teatro para jovens do ensino secundário.

Público Assinaturas / Cartão Amigo TNSJ

Assinatura

O principal benefício deste programa relaciona-se com o desconto proporcionado aos espetadores consoante o número de ingressos adquiridos: a compra de ingressos em 3 espetáculos equivale a 30% de desconto no valor total de aquisição; na compra de 4 ingressos, o desconto será de 40% e na compra de 6 ou mais espetáculos o desconto aplicado será de 50%. Os espetáculos assinalados para compra têm de ser definidos à partida, bem como o levantamento dos ingressos correspondentes.

Cartão Amigo TNSJ

Gratuito, pessoal e intransmissível, obtém-se, caso se deseje, aquando da compra do ingresso de um espetáculo no TNSJ e assegura os seguintes benefícios:

- Desconto de 50% na compra de dois bilhetes, para um espetáculo à sua escolha, após a compra de quatro bilhetes (atribuição do benefício no prazo de um ano a contar da data de aquisição do primeiro bilhete);
- Receção em casa da programação do teatro - anual, semestral ou trimestral;
- Receção de informação regular sobre a atividade do TNSJ;
- Convites para ensaios abertos;
- Convites para atividades paralelas: conversas com os criadores, visitas guiadas aos bastidores;
- Receção em casa de bilhetes reservados pela Internet ou telefone, pagos por cheque, desde que solicitados com uma semana de antecedência;
- Levantamento dos bilhetes reservados até uma hora antes do início do espetáculo, em posto de atendimento próprio, nas bilheteiras do TNSJ (em oposição à política geral de ingressos que obriga ao levantamento do ingresso até 48h do espetáculo);
- Desconto de 5% na compra dos produtos TNSJ à venda na Loja do Teatro;
- Desconto na aquisição de serviços de empresas parceiras do TNSJ (Hotel da Música, WellDomus Fitness & Spa, Serviços Lda.).

Público proveniente dos Protocolos Institucionais

Ao abrigo de protocolos celebrados entre o TNSJ e outras Instituições (como por exemplo: Metro do Porto, Porto Editora, FNAC, Universidade do Porto, Grupo Mota Engil, Câmara Municipal do Porto, ordem dos Arquitetos), os seus colaboradores beneficiam de condições especiais de acesso (descontos) aos espetáculos apresentados no TNSJ, TeCA e Mosteiro de São Bento da Vitória. Por outro lado, e como contrapartida, as mesmas organizações fazem circular nos seus canais internos de comunicação as *newsletters* e outros materiais de divulgação do TNSJ.

Público Turista

- Criação de visitas guiadas, realizadas em três idiomas (inglês, francês, espanhol), nas quais é feito um esforço de captação dos visitantes para os espetáculos que constituem programação;
- Legendagem dos espetáculos em inglês;
- Criação de ingresso concertado entre TNSJ, Casa da Música e Fundação de Serralves.

Como referido, além das ações que são planeadas e executadas especificamente em torno de cada um dos segmentos, existem ações genéricas que são levadas a cabo tendo em vista a abordagem a todos os segmentos, abarcando também o público em geral, e que estão relacionadas com a dinâmica de programação, comunicação e da criação de condições de acessibilidade aos espetáculos. Algumas destas ações estão patentes nas tabelas 7, 8 e 9 e são representativas, respetivamente, das estratégias de Produto, Comunicação e Acessibilidade.

Tabela 7. Ações Genéricas de Produto do TNSJ

<p>Produto</p>	<p>-> <u>Visitas guiadas</u> ao público no âmbito do “Protocolo afetivo”, levadas a cabo por figuras ilustres da equipa do TNSJ, tais como o ator João Reis ou o diretor artístico Nuno Carinhas;</p> <p>-> <u>Criação de atividades paralelas em torno de espetáculos</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criação de oficinas criativas ao domingo à tarde destinadas ao público infantil, no mesmo horário dos espetáculos, permitindo assim que os pais assistam ao espetáculo (a conceção destas atividades tem por base uma ligação temática ao espetáculo em causa); - Conversas entre público e atores relativas aos espetáculos; - Leituras no Mosteiro (atividade que junta o público num convite à leitura de textos dramáticos, sendo que muitos dos textos trabalhados são da autoria dos dramaturgos que estão a ser representados em cena no TNSJ). <p>-> <u>Serviços complementares</u>: Loja do teatro, Centro de documentação, Serviço de restauração.</p>
-----------------------	---

Tabela 8. Ações Genéricas de Comunicação do TNSJ

<p>Comunicação</p>	<p>-> Quando o espetáculo tem uma carreira superior a 1 semana são criadas ações promocionais exteriores com a equipa de atores, fora do TNSJ, que visam a captação da atenção do público e, por conseguinte, a sua captação para as apresentações; um outro objetivo destas ações é o de potenciar a cobertura da produção nos <i>media</i>;</p> <p>-> Ações de divulgação agregada: cadernos de programação mensais, telões, encartes, anúncios de imprensa, <i>newsletters</i> mensais;</p> <p>-> Ações de divulgação específicas de acordo com a sua tipologia do espetáculo (produção própria / acolhimento / coprodução), bem como a sua carreira (número de apresentações), o público-alvo e o local de apresentação; os meios de divulgação utilizados são diversos (imprensa, spot em TV, spot em rádios, outdoors, internet e outros, <i>flyers</i>, envio de <i>eflyers</i> e postais);</p> <p>-> A estratégia específica de divulgação de cada uma das produções deve ter em conta os fatores a destacar que motivarão a ida às apresentações, o que vulgarmente é denominado por “gancho”, podendo ser, por exemplo, o autor, o texto, alguns dos atores em cena, a companhia, etc.;</p> <p>-> Manutenção da RTP enquanto parceira institucional e meio de divulgação de espetáculos, bem como o apoio por parte do jornal Público e Jornal de Noticias (nos três é feita publicidade das produção por preços muito abaixo dos “preços de tabela”);</p> <p>-> Parceiros na distribuição de materiais de divulgação na cidade do Porto (Postos de turismo/protocolos, hotéis), bem como na zona metropolitana do Porto, neste caso Câmaras Municipais de concelhos limítrofes - Gaia, Gondomar, Maia que incluem nos seus circuitos de distribuição os materiais;</p> <p>-> Reforço da presença nas Plataformas digitais: para além do Website institucional, que registou em 2014 um aumento de 9% no número de visualizações; a partir deste é possível fazer a compra de ingressos, de <i>merchandising</i> e a pesquisa e consulta de toda a documentação teatral produzida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agendas culturais <i>online</i>; - Redes sociais (registou-se no último ano um aumento de cerca de 30% no número de fãs no facebook) e criação de perfil noutras redes - Instagram, Twiter, Linkdin, Tumblr; <p>-> Divulgação e venda dos espetáculos nas plataformas Letsbonus e Groupon (permitem a promoção dos espetáculos em grande escala, tendo em conta as suas extensas bases de dados destas plataformas);</p> <p>-> Renovação da Imagem gráfica do TNSJ, o que implicou o início da colaboração com uma nova equipa de <i>designers</i> (Studio Dobra);</p> <p>-> Além da comunicação que visa as vendas, é levada a cabo uma Comunicação de cariz institucional, que visa a promoção da marca TNSJ;</p> <p>-> As digressões dos espetáculos produzidos ou coproduzidos pelo TNSJ, que são apresentados em salas de espetáculos por todo o país, geram notoriedade em torno da marca TNSJ;</p> <p>-> Conferências de Imprensa (tendo em vista a apresentação da temporada), que contam com a presença de públicos, bem como as notas de Imprensa difundidas através dos parceiros de comunicação.</p>
---------------------------	--

Tabela 9. Ações Genéricas de Acessibilidade do TNSJ

Acessibilidade	<p><u>Geográfica:</u> -> Localização geográfica do TNSJ (baixa da cidade); -> Fácil acesso físico (transportes).</p> <p><u>Económica:</u> -> Estacionamento gratuito; -> Política de Preços: TNSJ - Plateia e Tribuna € 16,00 - 1.º Balcão e Frisas € 12,00 - 2.º Balcão e Camarotes 1.ª Ordem € 10,00 3.º Balcão e Camarotes 2.ª Ordem € 7,50 TeCA - Preço único € 10 MSBV - Preço único € 10 - Redução dos preços únicos dos ingressos praticados no Mosteiro de S. Bento da Vitória e do Teatro Carlos Alberto, no início do ano de 2015, de 12€ para 10€; - Preço único para determinados segmentos (escolas e grupos de teatro amador) no valor de 6 €;</p> <p><u>Descontos praticados no TNSJ (entre os 30% e 50%):</u> 30% - grupos (10 - 20 elementos); cartão estudante; mais de 65 anos; profissionais de teatro; espetáculos assistidos à quarta-feira. 40% - grupos (+ de 20 pessoas). 50% - cartão jovem; espetáculos assistidos à quinta-feira; famílias (mínimo de 4 elementos, válido à quarta-feira e domingo); desempregados; cidadãos portadores de deficiência; compra antecipada de ingressos (48 h).</p> <p><u>Temporal:</u> - > Apresentação de espetáculos em horários diferenciados à 4ª e à 5ª feira no sentido de captar outros públicos para os quais lhes é mais conveniente assistir a espetáculos num horário mais antecipado; -> Os canais de venda são bilheteiras físicas abertas de terça-feira a sábado entre as 13h (no caso do TNSJ) e 14h (no caso do TeCA) até às 19h, estendendo-se, no entanto, às 19h30 ou 21h30, no caso de apresentação nestes horários; ao domingo, o horário comum aos dois espaços está intervalado entre as 14h e 17h; plataforma online a partir do website do TNSJ (representa já 15 % do volume de vendas); venda direta a grupos escolares e protocolos (reserva prévia), que carece apenas do levantamento dos ingressos antes do espetáculo;</p> <p><u>Social:</u> -> Número gratuito para informações (800 10 86 75); -> Venda de ingressos com descontos através de plataformas de descontos (Groupon, Letsbonus) e outras <i>apps</i> digitais, que estão atualmente acessíveis a grande parte das pessoas através dos seus <i>smartphones</i>; as produções cujos ingressos estão normalmente disponíveis em plataformas como as referidas são aquelas que despertam um interesse num maior num espectro de públicos, podendo-se considerar assim, espetáculos mais comerciais;</p>
-----------------------	--

Respondendo à Questão de Investigação nº 5, e segundo o que foi referido pelo inquirido representante deste Teatro:

(...) As ações implementadas são constantemente monitorizadas e avaliadas, nomeadamente as ações de comunicação e principalmente no que diz respeito às ações comunicacionais por via das plataformas digitais, com as quais o

Teatro Nacional São João pode obter um feedback imediato do retorno dos Públicos. Uma das principais preocupações da equipa de comunicação prende-se com a compreensão e apuramento dos meios de comunicação mais eficientes na captação da atenção dos públicos e no seu recrutamento para os espetáculos.

(Silva, J. M., Transcrição da entrevista pessoal realizada a 20 de Agosto de 2015)

A mesma lógica de monitorização é aplicada à programação artística, nomeadamente às atividades complementares, como por exemplo as visitas guiadas destinadas ao público turista. Através da avaliação destas ações é possível, entre outras informações, perceber qual é a percentagem de visitantes que o equipamento consegue captar para os espetáculos, a partir das visitas guiadas. Esta monitorização e avaliação tem em vista o reajuste das atividades face ao *feedback* recebido.

Capítulo 5 - Conclusões, limitações e linhas futuras de investigação

O presente estudo teve como principal objetivo apurar o conjunto de ações de captação e fidelização levadas a cabo pelo TNSJ junto dos seus diversos públicos, estando essas ações integradas no processo de Planeamento Estratégico de Marketing do equipamento.

Por forma a operacionalizar os objetivos estabelecidos no estudo deste caso, e responder às questões de investigação identificadas, foi concretizada uma investigação relativa à atividade de marketing do referido equipamento teatral. Para tal, foi realizada uma entrevista a um elemento do conselho de administração, o Dr. José Matos Silva (também responsável pelo Pelouro da Comunicação e Relações Externas), bem como a análise de documentos produzidos pelo teatro e por outras entidades externas. Os dados obtidos foram posteriormente tratados e organizados.

Tendo em conta os resultados apresentados e as conclusões que serão de seguida apontadas, pode considerar-se que o estudo constitui um importante instrumento na compreensão da dinâmica do setor cultural, bem como na compreensão da relevância da aproximação do marketing ao trabalho de criação, produção e difusão artísticas levadas a cabo pelos teatros. Pode também afirmar-se que este trabalho pode ter implicações práticas no desenvolvimento de ações de marketing que conduzam a um incremento da participação por parte do público e, por conseguinte, no aumento da capacidade dos equipamentos em se financiarem junto do mercado.

Através dos resultados apresentados, percebe-se que o TNSJ leva a cabo um planeamento estratégico de marketing formalizado. Esta constatação advém da análise de diversos documentos oficiais da instituição, nomeadamente através dos seus planos de atividades anuais, que contemplam um quadrante mais estratégico, bem como os seus Relatórios e Contas trimestrais e anuais, nos quais são referenciadas algumas das ações de marketing levadas a cabo em torno de algumas produções teatrais apresentadas no equipamento.

Há uma preocupação por parte da equipa do TNSJ na análise dos seus públicos, sendo que o último estudo de públicos foi levado a cabo nos anos de 2011 e 2012. Os principais resultados deste último estudo revelam que o perfil-padrão do espetador padrão do TNSJ (dos três equipamentos que o constituem) pertence ao sexo feminino, com idade média de 36 anos,

maioritariamente residentes na cidade do Porto ou concelhos limítrofes, com habilitações literárias ao nível do ensino superior e baixa frequência.

Os públicos identificados pelo equipamento numa tentativa de segmentação são: Público escolar/Embaixadores TNSJ, público proveniente dos protocolos estabelecidos com instituições parceiras, público aderente ao programa de assinaturas e ao cartão amigo TNSJ, os turistas que visitam a cidade do Porto, a par do Público em geral.

Esta segmentação serviu de base à elaboração de um plano de desenvolvimentos de cada um dos públicos, que numa primeira instância reflete a necessidade de serem enquadrados numa lógica de captação ou de fidelização, passando posteriormente pela definição dos Objetivos Genéricos Prioritários (OGP), estratégias e plano de ação a serem desenhados em torno de cada um dos mesmos.

Este processo complexo rege-se por quatro estratégias genéricas de marketing relacional. Pode assim concluir-se que sobre o público escolar/embaixadores TNSJ, o público aderente ao programa de assinaturas e ao cartão amigo TNSJ, bem como o público proveniente dos protocolos institucionais estabelecidos com instituições parceiras, recaem estratégias de cariz relacional. Por outro lado, sobre os turistas e o público em geral recaem estratégia de marketing transacional, tendo em conta que não se justifica um grande investimento relacional junto destes segmentos que apresentam uma baixa frequência e rentabilidade.

As ações de marketing levadas a cabo pelo equipamento são monitorizadas e avaliadas, refletindo-se os resultados deste processo no planeamento estratégico de marketing, tendo em conta que a avaliação das ações constitui um *input* de extrema relevância aquando da reestruturação do plano de atividades de marketing do equipamento.

Por fim pode constatar-se que muitas das ações de marketing implementadas pelo TNSJ (inventariadas na análise empírica) constam do conjunto de ações que são consideradas boas práticas no domínio da captação e fidelização de públicos e que foram apuradas no Capítulo 2.

No âmbito da captação de públicos, podem realçar-se as seguintes ações: realização de visitas guiadas do público turista, desenvolvidas também com o objetivo de recrutar o mesmo público para os espetáculos (legendados) que são apresentados no TNSJ; criação de protocolos com outras instituições que visem a distribuição de informação relativa à sua programação artística através dos seus canais de comunicação internos, em troca de benefícios que são facultados aos seus colaboradores, nomeadamente descontos nos ingressos nos mesmos espetáculos; descontos dirigidos ao público em geral (incluindo jovens, público sénior, entre outros).

Por sua vez, no campo da fidelização dos públicos, para o público escolar e Embaixadores TNSJ, são usadas ações integradas numa lógica de Marketing de um-para-um, bem como, através da subscrição dos programas clássicos de retenção, a assinatura da Programação e a disponibilização do Cartão Amigo.

Denota-se, no entanto, diferentes perspectivas relativamente a algumas das ações com o propósito da fidelização de públicos. Estabelecendo uma comparação entre os programas clássicos de fidelização levados a cabo pelo Teatro Nacional São João, e os programas que são considerados boas práticas e que são descritos na Revisão de Literatura, constata-se que existem diferentes perspectivas acerca dos mesmos, principalmente no que diz respeito ao grau de envolvimento e compromisso que desencadeiam por parte do público. Enquanto os programas de fidelização, que são considerados boas práticas, requerem elevado envolvimento, compromisso e frequência nas atividades do equipamento, o programa de assinatura concretizado pelo TNSJ exige um reduzido grau de compromisso, em troca de benefícios altamente rentáveis, nomeadamente no nível de descontos facultados aquando da compra de ingressos (variáveis entre os 30% e os 50%, consoante o número de ingressos adquiridos). No caso do Cartão Amigo TNSJ, este não exige o pagamento de qualquer taxa, sendo que, em contrapartida os seus subscritores terão a possibilidade de beneficiar de condições altamente vantajosas, tais como: desconto de 50% na compra de ingressos após a compra de 4 bilhetes, a formulação de convite para frequentar ensaios abertos ao público, convites para participação em atividades complementares aos espetáculos apresentados nos 3 espaços teatrais, bem como a fruição de condições especiais no que diz respeito à política de reserva e levantamento de ingressos na bilheteira do TNSJ.

Uma possível ilação que poderá ser retirada do ponto anterior é a de que, tendo em conta o reduzido grau de participação cultural dos portugueses, e a baixa apetência para a vinculação a instituições culturais, a necessidade de criação de programas que apresentem benefícios muito consideráveis e altamente desejados ao público, pode ser uma das poucas formas de os equipamentos conseguirem motivar os seus públicos a incrementar a sua frequência, e por conseguinte, a sua rentabilidade.

Uma problemática amplamente discutida na abordagem do marketing ao domínio cultural, prende-se com a ideia pré-concebida de que esta possa desvirtuar a mensagem artística, através de um enfoque desmesurado nos interesses culturais mais “comerciais” dos públicos, em detrimento de uma visão mais erudita e didática. No entanto, na perspectiva do investigador, e em virtude dos tópicos abordados ao longo deste trabalho, existem duas razões que contrariam esta visão simplista. Antes de mais, efetivamente há públicos que procuram produções de cariz mais comercial, pelo que o marketing constitui uma ferramenta essencial na pesquisa e captação dos interesses desse público. Por outro lado, e no que

concerne às produções de cariz mais erudito, a mobilização das ferramentas de marketing, tendo como ponto de partida o produto artístico, devem ser concebida no sentido de encontrar público-alvo adequado, comunicar com ele de forma mais eficaz e eficiente e criar condições de acessibilidade que vão de encontro à sua conveniência.

Por conseguinte, a abordagem do marketing deve ser olhada não como uma barreira ou uma ameaça à essência do projeto artístico, mas sim como mais-valia, um conjunto de ferramentas que vão permitir abordar de forma mais eficiente os seus públicos.

Acerca desta questão, Colbert e Cuadrado (2010, página 28) consideram que o Marketing Cultural é *“A Arte de alcançar segmentos de mercado interessados no produto cultural, adaptando-se a partir deste as variáveis comerciais (preço, distribuição e comunicação) com o objetivo de pôr em contacto o produto com um número suficiente de consumidores e alcançar, assim, os objetivos de acordo com a missão da organização cultural”*. Segundo os mesmos autores, o processo de planeamento de marketing inicia-se dentro da organização, com a criação do produto. Posteriormente, a organização (através dos sistemas de Informação de Marketing), tenta conhecer quais os possíveis segmentos de mercado que poderão estar interessados no Produto. Determinados os potenciais consumidores, a organização determina os fatores de Marketing Mix (Preço, Comunicação e Distribuição) para esse mesmo público.

Assim, segundo o ponto de vista dos referidos autores, o ponto de partida no processo de planeamento de marketing, deve ser o da criação do produto artístico e seguidamente o da abordagem dos públicos da cultura. Desta forma, a organização cultural (centrada no produto e não no mercado) perspectiva a Arte, não apenas como um benefício (de cariz didático, social, entre outros), mas sim como seu propósito último, a Arte pela Arte, na sua busca pelo transcendente.

A preocupação central dos equipamentos teatrais deve ser, assim, a de conceber uma programação artística pertinente e de qualidade, sendo que os interesses e os hábitos de consumo dos seus públicos devem constituir, cada vez mais, um foco muito relevante da dinâmica artística do equipamento, quer no processo de criação, quer no de distribuição de produtos artísticos.

Para tal é essencial que as instituições possam conhecer e segmentar os seus públicos, sendo esta uma premissa para o estabelecimento de estratégias de cariz relacional junto destes que permitam o estabelecimento de relacionamentos o mais duradouros, rentáveis e profícuos possíveis, conferentes de satisfação ao cliente, e criadores de confiança e compromisso para com a entidade cultural. Este raciocínio deve visar a fidelização dos públicos.

Julga-se que este trabalho, tendo por base o tópico 2.4 deste trabalho (relativo ao apuramento das boas práticas), bem como ao relativo aos resultados que provêm do estudo de caso do TNSJ, constitui uma ferramenta válida no trabalho de aplicação de ferramentas de marketing por parte das organizações que atuam neste setor. Como referido, muitos dos equipamentos teatrais não estão capitalizadas de profissionais de marketing, pelo que muitas destas ações não são levadas a cabo nestes espaços.

As ações que foram apuradas não devem, no entanto, ser aplicadas a um equipamento de forma não planeada sem que a equipa deste tenha em conta o seu contexto (interno e externo), bem como os objetivos e estratégias pelas quais guia a sua atividade de marketing. Estas ações devem estar integradas no processo estratégico da instituição, sendo que a sua operacionalização deve visar a sua delimitação no tempo e a mobilização de um orçamento. As ações de marketing devem ser também monitorizadas e avaliadas. Todo este processo de planeamento estratégico de marketing deve mobilizar toda a equipa: desde a direção, a equipa de comunicação, produção até à frente casa e relações externas.

Um outro grande paradigma que está relacionado com a missão dos equipamentos culturais, e neste caso em concreto por o equipamento em estudo ser um Teatro Nacional, é o facto de estes verem incorporada na sua essência uma premissa de prestação de um serviço público. Por um lado, a equipa de marketing deve potenciar ao máximo a rentabilidade dos seus públicos (por forma a assegurar a sua viabilidade financeira por via do mercado), por outro lado, os equipamentos públicos têm intrínseca à sua missão uma política de Responsabilidade Social, que incita o trabalho junto de segmentos que dificilmente têm acesso a determinadas atividades culturais. Este é um equilíbrio que terá de ser feito da forma mais cuidada possível. Algumas das dimensões trabalhadas neste sentido devem ser a de inclusão social e de coesão territorial.

As principais limitações que poderão ser enumeradas no que concerne a este estudo estão relacionadas com a existência de escassa literatura científica e de poucos estudos de caso publicados na área, o que poderá ser justificado pelos seguintes aspetos:

1. A resistência na aplicação do marketing, e outras áreas do saber no âmbito das ciências empresariais, ao sector das artes e a falta de orientação (por parte das equipas gestoras dos equipamentos culturais) para o planeamento estratégico de marketing;
2. O facto de a abordagem relacional ser relativamente recente na história da evolução do marketing, e ainda muito incipiente no setor cultural;
3. A falta de uma linha de pensamento que conduza ao desenho e implementação de um plano de ação no âmbito da captação e fidelização de cada um dos públicos identificados, nomeadamente que se oriente pela seguinte lógica:
 - a. Definição de Objetivos Prioritários Genéricos;
 - b. Criação de Estratégias;

- c. Desenho e implementação de um Plano de Ação que tenha em vista o alcance dos Objetivos traçados e que seja coerente com as estratégias pensadas.

Uma outra limitação de que este estudo padece relaciona-se com a abordagem de apenas um estudo de caso, pelo que seria pertinente num próximo estudo ser levada a cabo uma investigação que integrasse o estudo de vários casos (vários equipamentos culturais), preferencialmente em contextos distintos, como por exemplo a possibilidade de se estudar um Teatro Nacional, um Teatro sob gestão municipal ou sob gestão de uma empresa municipal (como por exemplo o Teatro São Luiz Teatro Municipal, sob a alçada da EGEAC), e um Teatro de gestão privada (como o Teatro Tivoli BBVA). Seria também pertinente a comparação entre um equipamento teatral português e equipamentos internacionais, europeus ou até mesmo estadunidenses (nos quais o modelo de financiamento às artes performativas se faz essencialmente através de financiamento privado - por via do mecenato e patrocínio). Uma outra possibilidade seria o estudo de equipamentos atuantes em diferentes domínios do setor cultural (nomeadamente no espectro musical, das artes visuais, entre outros possíveis), para verificar se as estratégias utilizadas são similares.

Uma outra abordagem de metodologia a ser aplicada em futuras investigações poderia ser a aplicação (complementar) de um estudo quantitativo, podendo-se assim levar a cabo, por exemplo, um estudo acerca da correlação entre variáveis como: a dotação financeira atribuída anualmente ao equipamento e o valor das receitas próprias ou o número de espetáculos apresentados; ou até mesmo entre o número de espectadores captados ou fidelizados num determinado ano e a aplicação do modelo de análise RFM do Marketing Relacional aos mesmos espectadores (análise esta que avalia o potencial de rentabilidade do cliente com base nas variáveis “recenticidade” da última compra efetuada, “frequência” de compra e “montante” médio despendido em cada compra), tendo como propósito o cálculo do potencial de rentabilidade do cliente. Por outro lado, a temática de fidelização de públicos culturais e a satisfação dos mesmos é, sem dúvida, uma questão que deve ser explorada em futuras investigações.

Referências Bibliográficas

BARDIN, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BERNSTEIN, J. S. (2007). *Arts Marketing Insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*. HB Printing, first edition.

BYRNES, W. (2009). *Management and the Arts*. (4ª edição). Oxford: Focal Press.

CASHMAN, S. (2010). *Thinking Big - A guide to strategic marketing planning for arts organizations* (2ª edição). Arts council England.

COLBERT, F., CUADRADO, M. (2010). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Editora Ariel.

COLOMER, J. (2013). *La Formación y Gestión de Públicos Escénicos en una Sociedad Tecnológica*. Madrid: Fundación Autor.

Comissão Europeia. (2013). Special Eurobarometer 399 - Cultural Access and Participation - Report. Acedido em 30 de Maio de 2014 em: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf

Portugal, Direcção Geral do Orçamento. *Orçamento do Estado para 2014*. Acedido em 1 de Junho de 2015 em http://www.crup.pt/images/documentos/legislacao/financiamento_orcamento/Lei_OE_2014.pdf

Portugal, Direcção Geral do Orçamento. *Orçamento do Estado para 2015*. Acedido em 1 de junho de 2015 em http://www.trc.pt/docs/Lei_oe_2015.pdf

DOOLEY, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*. N.4, pp. 335-354.

Comissão Europeia. (2011). Eurostat - Cultural Statistics. Acedido em 1 de maio de 2015 em <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967138/KS-32-10-374-EN.PDF/07591da7-d016-4065-9676-27386f900857?version=1.0>

FARAGO, C., FOFONCA, E. (2012). A Análise de conteúdo na perspetiva de Bardin. *Revista Linguagem - Revista Eletrônica de Popularização em Ciências da Linguagem da Universidade Federal de São Carlos*.

FILIFE, S., BARBOSA, M. (2012) O marketing relacional sob a perceção do cliente no contexto do ensino superior: um estudo exploratório. *International Business and Economics Review*. PP 262 - 273.

Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais. (2013). *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa*. Acedido em 20 de Maio de 2014. Disponível em: <http://www.gepac.gov.pt/gepac-seminarios/cultura2020/estudo-augusto-mateus-pdf.aspx>

Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais. (2014). *Criação de Instrumentos Financeiros para Financiamento do Investimento na Cultura, Património e Indústrias Culturais e Criativas*. Acedido em 18 de Maio de 2014 em: <http://www.gepac.gov.pt/gepac-seminarios/cultura2020/we-consult-estudo-pdf.aspx>

JIMÉNEZ, A. L., GERVILLA, M. J. (2011) *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. Colección Observatorio Cultural del Proyecto, N.44, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

KETELE, J., ROEGIERS, X. (1999). *Metodologia de Recolha de Dados - Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.

KOTLER, P., SCHEFF, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.

LEE, K., LEE, H., LEE, N., LIM, J. (2013). An agent-based fuzzy cognitive map approach to the strategic marketing planning for industrial firms. *Industrial Marketing Management*, N 42.

MEIRINHOS, M., OSÓRIO, A. (2010) O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*. Vol. 2.

PECK, H., PAYNE, A., CHRISTOPHER, M. e CLARK, M. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Plano de Atividades Teatro Nacional São João, E. P. E. (2015).

Portugal, Presidência do Conselho de Ministros, Proposta de Lei n.º 244/XII, acedido em 4 de junho de 2015. Disponível em:

<http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626d6c7561574e7059585270646d467a4c31684a535339305a58683062334d76634842734d6a51304c56684a5353356b62324d3d&fich=ppl244-XII.doc&Inline=true>

PUGLISI, M.L., Franco, B. (2005). *Análise de conteúdo* (2ª edição). Brasília: Líber Livro.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Lisboa: Gradiva - Publicações.

RAINES, K. (2014). CRM: Son todos los usuários iguales? *V Conferencia Anual de Marketing de las Artes*. Disponível em: <http://www.marketingdelasartes.com/wp-content/uploads/2014/10/Katy-Raines-for-website.pdf>

RENTSCHLER, R., RADBOURNE, J., CARR, R., RICKARD, J. (2001). Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 7, N. 2.

ROODRÍGUEZ, G. G., FLORES, J. G., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

SELLAS, J., COLOMER, J (2009). *Màrqueting de les arts escèniques: Criació i desenvolupament de públics*. Barcelona: Bissap Consulting SL:

Teatro Nacional São João (2012). Relatório e Contas - Ano de 2011. Acedido em 28 de Maio de 2014. Disponível em: <http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/TNSJ-Relatorio-Actividades-2011.pdf>

Teatro Nacional São João. (2013). Relatório e Contas - Ano de 2012. Acedido em 28 de Maio de 2014. Disponível em: <http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/Relatorio-Anual-TNSJ-2012.pdf>

Teatro Nacional São João. (2014). Relatório e Contas - Ano de 2013. Acedido em 28 de Maio de 2014. Disponível em: <http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/Relatorio-Anual-TNSJ-2013.pdf>

Teatro Nacional São João. (2014). Relatório Trimestral - 1º Trimestre 2014. Acedido em 28 de Maio de 2014. Disponível em:

<http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/Relat%C3%B3rio%20Trimestral%20-%201%C2%BA%20Trimestre%202014.pdf>

Teatro Nacional São João (2015). Relatório e Contas - Ano de 2014. Acedido em 15 de junho de 2015. Disponível em:

<http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/Relat%C3%B3rio%20Contas%20ANUAL%202014%20TNSJ.pdf>

Teatro Nacional São João (2015). Relatório e Contas - 1º Trimestre 2015. Acedido em 15 de junho de 2015. Disponível em:

<http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/Relat%C3%B3rio%201%C2%BA%20Trimestre%202015%20TNSJ.pdf>

South West Arts Marketing (2002), *Strategic Marketing Planning*. Arts Council of England.

VALLICROSA, J. C. *Manual atalaya - Apoyo a la Gestión Cultural*. Disponível em: <http://atalayagestioncultural.es/>.

VOSS, G., e VOSS, Z. (1997). Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, N. 4, pp. 278-298.

WALMSLEY, B. A. (2011). Why People Go to the theatre: a qualitative study of audience motivation. *Journal of Customer Behaviour*. Vol. 10, N. 4, pp. 335 - 351.

Anexo

Guião de Entrevista

No âmbito da Dissertação de Mestrado em Marketing, desenvolvo um estudo no domínio do Planeamento Estratégico de Marketing em Equipamentos Culturais, mais especificamente no apuramento de ações de captação e fidelização de Públicos da cultura tendo como premissa uma abordagem relacional dos mesmos.

A Parte Empírica deste trabalho incidirá no estudo do caso do Teatro Nacional São João. Os objetivos genéricos relacionam-se com a compreensão do grau de envolvimento de ferramentas de marketing (em particular de marketing relacional) no planeamento estratégico do Teatro.

Enquanto responsável pelo Pelouro de Comunicação e elemento do Conselho de Administração, creio que o contributo do Dr. José Matos Silva será de absoluta relevância no desenvolvimento deste projeto.

Passo de seguida a enumerar as Questões colocadas, divididas por várias secções

Parte 1

Questões colocadas:

1. O TNSJ leva a cabo um planeamento estratégico de Marketing?
2. Quais as etapas que constituem esse processo?
3. Em que documentos institucionais esse planeamento é formalizado?

Parte 2

Questões colocadas:

1. O público do TNSJ está segmentado?
2. Segundo que critérios é levada a cabo esta segmentação?
3. Com que frequência o TNSJ tem levado a cabo estudos de públicos?
4. De acordo com o último estudo realizado, qual foi o perfil padrão apurado?

Parte 3

Questões colocadas:

1. O TNSJ capta os dados dos seus espectadores?
2. De que forma essa captação é feita? Com recurso a um programa de CRM?
3. Quais os maiores benefícios expectáveis no que diz respeito a este processo de captação de dados? E qual será o tratamento desses dados?
4. O TNSJ leva a cabo um conjunto de estratégias de marketing relacional?

Parte 4

Questões colocadas:

1. Tendo em conta a segmentação de públicos do TNSJ, que ações de marketing são adotadas pelo TNSJ, tendo em vista a captação e a fidelização de espectadores?
2. Qual a razão pela qual houve um decréscimo no custo dos ingressos?
3. Que serviços e atividades complementares (aos espetáculos) podem ser consideradas formas de captação e fidelização dos públicos do TNSJ?

Parte 5

Questões colocadas:

1. As estratégias e ações referidas são monitorizadas e os seus resultados avaliados?
2. Em que ações essa monitorização está mais patente?
3. É uma preocupação basilar para o TNSJ saber quais as plataformas de comunicação mais profícuas na captação de públicos?
4. Como é que essa monitorização é feita relativamente aos públicos do TNSJ, nomeadamente os turistas e o público proveniente dos protocolos?