



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Estratégias de Marketing nas Bandas Filarmónicas em Portugal: da captação à fidelização de públicos

Inês Isabel Henriques Fonseca

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

Orientadora: Professora Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço

Covilhã, junho de 2019

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, que esteve sempre presente, e me apoiou incondicionalmente até hoje.

A todas as filarmônicas existentes no nosso país, em especial à Banda Filarmônica do Paul, onde cresci e aprendi bastante, a nível pessoal e profissional.

Agradecimentos

Quero agradecer a todas as pessoas que me apoiaram ao longo deste desafio e contribuíram para a realização desta dissertação.

À Professora Doutora Arminda Maria Finisterra do Paço, a minha orientadora, o meu especial agradecimento, que desde início se mostrou totalmente disponível para me acompanhar ao longo deste desafio. A sua compreensão e paciência contribuíram para que eu conseguisse finalizar mais esta etapa. Foi um verdadeiro desafio, ao qual estou muito agradecida.

Às filarmónicas que participaram neste estudo, o qual sem elas não seria exequível. Em especial aos dirigentes respondentes que, apesar de terem a sua vida pessoal e profissional, desenvolvem esforços para que a tradição filarmónica continue. E que, ainda conseguiram tirar um pouco do seu tempo para responderem ao questionário relativo ao presente estudo.

Aos colegas de trabalho, pelo apoio e compreensão nesta fase, que interferiu indiretamente com o desempenho da minha função laboral.

Aos amigos que me apoiaram incondicionalmente e que estiveram sempre presentes, e mesmo nas alturas de desânimo me deram força e acreditaram sempre em mim.

E por fim, à minha família, por estar sempre ao meu lado e pronta para me apoiar em todos os momentos da minha vida.

Resumo

As bandas filarmónicas são associações sem fins lucrativos, dinamizadoras de aprendizagem e valor social, que fazem parte da Cultura e tradição portuguesas. Estas organizações são um tema pouco explorado ao nível do marketing, em consequência, a literatura respeitante à presente temática é escassa. Portanto, pretende-se colmatar essa lacuna e explorar as metodologias e estratégias praticadas nas filarmónicas, percebendo o impacto do marketing na captação e fidelização de públicos. Para isso, foi realizado um estudo empírico, através da aplicação de questionários a 37 filarmónicas a nível nacional, tendo-se assegurado a representação de pelo menos uma filarmónica por distrito. Cada vez mais, as filarmónicas são obrigadas a gerir o seu mercado como se de uma empresa se tratassem, portanto para orientação da presente investigação, e análise de conteúdo da mesma, o modelo de Bryson et al. (2001), serviu de guia para um melhor entendimento das etapas de orientação na definição de um plano estratégico interligado e coerente. Com o avanço da investigação, o modelo mencionado foi reformulado e adaptado para a temática em estudo, o marketing nas filarmónicas. Depois da análise, verificou-se que há estratégias muito semelhantes entre todas as filarmónicas, tendo destacado apenas uma minoria que recorre a algumas práticas mais profissionais e estratégicas. Este é um tema que ainda tem muito para desenvolver e explorar, pois apesar de as filarmónicas serem associações sem fins lucrativos, deviam funcionar como se de empresas se tratassem.

Palavras-chave

bandas filarmónicas; estratégias de marketing; organizações sem fins lucrativos; *marketing* nas filarmónicas

Abstract

Philharmonic Orchestras are non-profit Associations that stimulate learning and social value, they are part of Portuguese culture and tradition. Philharmonics are a little explored subject at the marketing field, therefore literature is scarce. Thus, it is intended to fill this gap and explore methods and strategies practiced in Philharmonics realizing marketing impact in audiences attract and loyalty. So, an empirical study was carried out, through questionnaires application to 37 Portuguese philharmonics, and was considered at least one orchestra per district. Philharmonics are increasingly required to manage their market as if they were a company. For this research purposes and content analysis enterprise scheme purposed by Bryson et al. (2001) served as a guide for better understanding relevant steps in a strategic and logical plan. With research progress, the scheme referred to above has been overhauled and adapted to the actual study field, philharmonic's marketing impact. After analysis, was observed that there are very similar strategies among all philharmonics, emphasizing a minority due to some professional and strategic practices. This is a theme that still has much to developed and explored because although Philharmonics are not-profit Associations they work as if they were companies.

Keywords

Philharmonic Orchestras; marketing strategies; non-profit organizations; Philharmonic Marketing

Índice

Capítulo 1 - Enquadramento do estudo de investigação	1
1.1. Introdução	1
1.2. Objetivos da Investigação	2
1.3. Estrutura da Investigação	3
Capítulo 2 - Revisão de Literatura	5
2.1. Marketing e as Organizações sem fins lucrativos	5
2.2. Marketing nas Filarmónicas	7
2.2.1 Análise de mercado	8
2.2.2. Definição e perseguição de objetivos	10
2.2.3. Diferenciação	11
2.2.4. Vantagens competitivas e colaborativas	12
2.2.5. Estratégias e operações	14
2.2.6. Resultados desejáveis e Recursos necessários	16
2.2.7. Apoio e legitimidade	17
Capítulo 3 - Metodologia	20
3.1. Planeamento e Questões de Investigação	20
3.2. Amostra e método de recolha de dados	22
Capítulo 4 - Apresentação dos Resultados	25
4.1. Análise de mercado	26
4.2. Planeamento	28
4.3. Estratégias de Marketing	29
4.4. Redes Sociais	33
4.5. Concorrência, Colaboração e Diferenciação	35
4.6. Legislação	38
Capítulo 5 - Discussão dos Resultados	41
Capítulo 6 - Considerações finais	50
6.1. Limitações e futuras linhas de investigação	52
Referências Bibliográficas	53
Anexos	59

Índice de tabelas e gráficos

Tabela 1 - Exemplo de uma possível análise SWOT para uma filarmónica	12
Tabela 2 - Quadro síntese do modelo de John M. Bryson et al., 2001	19
Tabela 3 - Quadro síntese da reformulação do modelo de John M. Bryson et al., 2001 para filarmónicas.....	22
Tabela 4 - Lista das Filarmónicas entrevistadas, divididas por distrito	24
Tabela 5 - Dados sociodemográficos dos Respondentes	25
Tabela 6 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de análise para captação de potenciais músicos.....	27
Tabela 7 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de análise para angariação de serviços	27
Tabela 8 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de marketing para angariação de recursos.....	30
Tabela 9 - Fatores-chave referidos pelos respondentes para captação de Investidores	31
Tabela 10 - Palavras mais frequentes - captação de audiências	31
Tabela 11 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de marketing para captação de audiências.....	32
Tabela 12 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de motivação/fidelização dos músicos	33
Tabela 13 - Quadro síntese das respostas obtidas pelos respondentes acerca da utilização das redes sociais na filarmónica	34
Tabela 14 - Síntese das respostas às questões de investigação e respetiva sugestão de melhoria	49
Gráfico 1 - Palavras repetidas pelos respondentes - alcance de recursos	30
Gráfico 2 - Palavras repetidas pelos respondentes - alcance de recursos	30
Gráfico 3 - Palavras repetidas pelos respondentes - Concorrência	35
Gráfico 4 - Palavras repetidas pelos respondentes - colaboração	37
Gráfico 5 - Palavras repetidas pelos respondentes - Diferenciação	38

Índice de figuras

Figura 1 - Elementos de um esquema empresarial (John M. Bryson et al., 2001).....	7
Figura 2 - Nuvem de palavras - potenciais músicos - (frequência por palavras).....	26
Figura 3 - Nuvem de palavras - angariação de serviços- (frequência por palavras).....	28
Figura 4 - Nuvem de palavras - planeamento- (frequência por palavras)	29
Figura 5 - Esquema empresarial ajustado, baseado no esquema apresentado por Bryson, Gibbons e Shaye (2001).....	30
Figura 6 - Esquema empresarial ajustado, baseado no esquema apresentado por Bryson, Gibbons e Shaye (2001).....	41

Lista de Acrónimos

CMP - Confederação Musical Portuguesa

CBE - Consumer Brand Engagement

D.R. - Diário da República

DRCC - Direção Regional de Cultura do Centro

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

WOM - Worth Of Mouth

Capítulo 1 - Enquadramento do estudo de investigação

1.1. Introdução

A sociedade atual, caracterizada, principalmente, pela sua dinâmica, faz com que de uma forma natural as organizações se foquem em novos métodos para aumentar a competitividade dos seus produtos e serviços, implicando na melhoria da sua posição no mercado. Desta forma, o marketing ligado à inovação, torna-se fulcral no posicionamento e economia da organização. O marketing orienta-se pela procura dos consumidores, e a inovação, dos produtos e serviços, dá resposta a essa procura. No setor sem fins lucrativos, a situação é mais complexa, devido à necessidade de entrada no mercado em conexão com o ambiente que garanta o seu sucesso contínuo. Portanto, é necessário aplicar o conhecimento de ambas as disciplinas, marketing e inovação, assim como colocá-las em prática (Göttlichová & Soukalová, 2015).

Com o crescente aumento da competitividade, estas organizações são forçadas a adotar estratégias de gestão para garantir a sua sobrevivência. Assim, a organização será capaz de cumprir os compromissos propostos perante as partes interessadas, de forma a garantir a sua sustentabilidade (Weerawardena, McDonald, & Mort, 2010). Com a globalização, todos os setores e organizações sofreram algum tipo de impacto, e as filarmónicas não são exceção. Com as novas tecnologias, o processo de captação de públicos torna-se mais exigente, mas também mais abrangente. Uma filarmónica tem que encontrar e definir estratégias e meios, de forma a conseguir dar resposta à necessidade de captação de potenciais músicos, da sua motivação e permanência a longo prazo na associação, assim como, de captar audiências para assistir aos seus espetáculos e de garantir a contratação de serviços para subsistência da “sua casa”. A definição de um plano devidamente estruturado é fundamental para as filarmónicas conseguirem ter uma orientação para o alcance dos objetivos definidos. Ao longo desse percurso, vários pontos têm que ser tidos em conta, nomeadamente as estratégias para dar resposta ao público-alvo, à concorrência e à constante atualização de processos e procedimentos inerentes ao mercado atual, para desta forma conseguir sobreviver e propagar a tradição ajustada à atualidade.

A sustentabilidade numa organização sem fins lucrativos é sinónimo de que a organização será capaz de sobreviver e de cumprir os seus compromissos, perante as partes interessadas. Mas, visto que as organizações sem fins lucrativos criam valor social numa comunidade, também dependem de terceiros para terem recursos necessários na prestação de serviços (Weerawardena et al., 2010). As bandas filarmónicas são consideradas organizações sem fins lucrativos, em que para a sua sustentabilidade precisam de prestar serviços, nomeadamente realização de festas e romarias, criar atividades que, de alguma forma, tragam meios de sustento para a coletividade durante todo o ano, para a manutenção de instrumentos, da sede,

do transporte, entre outras necessidades inerentes. O marketing poderá ser um dos pilares fundamentais para as filarmónicas conseguirem destacar-se e darem resposta às necessidades, cada vez mais exigentes, da sociedade. Um plano bem definido e devidamente aplicado, poderá ser a chave para o sucesso e sustentabilidade das bandas filarmónicas em Portugal.

É neste sentido que vai ser desenvolvida a presente dissertação. Na qual, o objetivo essencial é a análise das estratégias de marketing aplicadas nas filarmónicas a nível nacional, nomeadamente na motivação para inscrições e fidelização de instrumentistas, assim como as ferramentas utilizadas na divulgação da entidade e respetivas atividades para captação de audiências e serviços. Perceber se existem e quais são as estratégias utilizadas por este tipo de organizações torna-se importante para a sua prosperidade. Assim como, fomentar o interesse pelo estudo desta área, tentando contribuir para a expansão e implementação de novas estratégias de marketing nestas associações. Os estudos na presente área são escassos, pelo que se torna importante investigar qual o papel do marketing nas filarmónicas. Assim, com este trabalho, pretende-se investigar o impacto do marketing nas filarmónicas a nível nacional, desde a captação à fidelização de públicos, recorrendo a um estudo empírico, com base na análise de questionários, aplicados a nível nacional, aos dirigentes de diversas filarmónicas.

1.2. Objetivos da Investigação

Este trabalho tem como objetivo principal a análise das estratégias de marketing aplicadas nas filarmónicas a nível nacional, nomeadamente na captação de potenciais músicos e na sua fidelização, assim como as ferramentas utilizadas na divulgação da entidade e respetivas atividades para a captação de audiências e serviços.

Atualmente, o desafio enfrentado pelas filarmónicas é subsistir no tempo. Conseguir atrair audiências e motivar a inscrição e a continuidade de instrumentistas são desafios atuais e futuros.

Para futuramente, as filarmónicas darem continuidade a esta arte, são necessárias várias pesquisas, com o intuito de perceber a melhor estratégia para atrair e fidelizar instrumentistas, clientes e audiência. Um estudo comparativo, a nível nacional, torna-se relevante, no intuito de perceber o impacto do marketing nas filarmónicas e a estratégia mais adequada a aplicar, para o sucesso das mesmas.

A vertente empírica desta dissertação terá como base a aplicação de questionários, a nível nacional, ao público alvo definido, para uma análise coerente das estratégias e ferramentas utilizadas neste setor. Desta forma, o intuito geral desta investigação será preencher a lacuna existente no que diz respeito ao estudo das estratégias de marketing aplicadas às bandas filarmónicas a nível nacional e a respetiva comparação.

A literatura tem uma lacuna sobretudo na área do marketing nas filarmónicas, pois apesar de existirem vários estudos sobre organizações sem fins lucrativos, estes focam-se especialmente

em instituições nas áreas da saúde, apoio social, teatro. Portanto, este estudo pretende contribuir para aumentar o conhecimento sobre o setor de marketing nas filarmónicas e abrir portas para a continuação da exploração nesta área artística que pode ser fulcral no desenvolvimento de uma comunidade.

No final deste trabalho, espera-se conseguir perceber se as estratégias aplicadas pelas filarmónicas são semelhantes entre si, e quais os métodos que poderão ser aplicados, com o intuito de contribuir para o sucesso destas associações de cariz tradicional enraizado, esperando também despertar o interesse para mais e futuras pesquisas neste setor.

1.3. Estrutura da Investigação

O presente estudo está estruturado em 6 capítulos. Sendo que, no primeiro capítulo é feito o enquadramento do tema desenvolvido. O capítulo dois apresenta a revisão de literatura, explicitando o recurso à transferibilidade de contexto, visto que, o tema é pouco comum na literatura existente. Portanto, a maioria da informação foi recolhida acerca de organizações sem fins lucrativos e é transferida para o contexto das filarmónicas. Este capítulo é dividido em diversos subtemas relacionados com o esquema empresarial, que serviu de orientação para a presente investigação, tais como, a análise de mercado, a definição e perseguição de objetivos, a diferenciação, vantagens competitivas e colaborativas, estratégias e operações, resultados desejáveis e recursos necessários e apoio e legitimidade.

Posteriormente, no capítulo três, é explicada a metodologia de investigação aplicada, nomeadamente as questões de investigação, os objetivos e a definição da amostra utilizada para a recolha dos dados.

Os dados serão apresentados no capítulo quatro, seguido da discussão e das conclusões do estudo, capítulos cinco e seis, respetivamente. No final, para além das conclusões são apresentadas as limitações do estudo e algumas sugestões para linhas futuras de investigação.

Na revisão de literatura, são descritos alguns conceitos relevantes para o estudo, nomeadamente o marketing nas organizações sem fins lucrativos, o conceito de banda filarmónica e a adaptação do marketing à realidade das filarmónicas. A perceção sobre estes critérios torna-se importante para o desenvolvimento da investigação.

Sendo a literatura escassa, o conceito desenvolvido que transfere o marketing, aplicado nas organizações sem fins lucrativos, para a realidade das filarmónicas, é a base para a realização deste estudo empírico. Uma das soluções, apresentadas por Bryson et al. (2001), que influencia na prosperidade de uma organização sem fins lucrativos, é a implementação de um esquema empresarial viável (Bryson et al. 2001). Devido a este facto, em primeiro lugar, é desenvolvida a literatura com o intuito de compreensão dos elementos presentes no esquema empresarial referido. Seguidamente, com base no mesmo esquema, foi desenvolvido o questionário aplicado à amostra definida, assim como a posterior análise empírica e interpretação dos resultados

obtidos que, são confrontados com o estudo de Bryson et al. (2001). No final, o esquema empresarial inicial é adaptado à realidade das filarmónicas em Portugal, com o intuito de orientar as mesmas por um caminho com maior probabilidade de sucesso no mercado atual, com a descrição de todas as etapas inerentes ao mesmo, nas quais o marketing está sempre presente.

Capítulo 2 - Revisão de Literatura

2.1. O Marketing e as Organizações sem fins lucrativos

As empresas com fins lucrativos pretendem criar riqueza para os seus acionistas, as organizações sem fins lucrativos procuram recursos financeiros para oferecer valor social aos seus clientes (Weerawardena et al., 2010).

A crescente evolução das ferramentas de marketing estimula a sua utilização e conhecimento para a abordagem de atuais e potenciais clientes. No setor sem fins lucrativos, esta realidade torna-se ainda mais importante, seja em termos de influência no posicionamento da organização, seja na contribuição para o sucesso da mesma no mercado (Göttlichová & Soukalová, 2015). Uma filarmónica, tratando-se de uma organização sem fins lucrativos, tem que marcar posição no mercado, seja face às suas concorrentes na contratação de serviços, seja para captar músicos, audiências e investidores. Todos estes intervenientes, consciente ou inconscientemente, são influenciados pela imagem, divulgação e sucesso da organização. Portanto, para chegar a determinado patamar, ou para manter e fortalecer o seu posicionamento no mercado, a filarmónica terá que acompanhar o avanço constante de estratégias e meios que levam a organização sem fins lucrativos a superar e evoluir de forma gradual a sua imagem e posição no mercado face a clientes atuais ou potenciais. O que, no setor sem fins lucrativos tem uma dificuldade acrescida, pelo facto de não haver um investimento especificamente direcionado para o marketing neste setor.

O acompanhamento desta evolução é complexo, no setor sem fins lucrativos, tendo em conta a necessidade de equilibrar os objetivos de impacto social e os objetivos financeiros. Atualmente, a responsabilidade pela própria organização no mercado para garantir o seu sucesso, torna-se num aspeto essencial (Leung, Mo, Ling, Chandra, & Ho, 2019).

São cada vez mais comuns, segundo alguns dirigentes ligados a este tipo de organizações, os conceitos lucrativos ligados à economia e ao marketing, presentes no mercado com fins lucrativos, poderem ser aplicados favoravelmente a organizações sem fins lucrativos (Kotler & Andreasen, 1991).

Consideradas provedoras de serviços de saúde, sociais, educacionais e culturais e com semelhanças a todas as organizações, as organizações sem fins lucrativos são moldadas por estruturas políticas e programas. Também têm relevância na construção e reconstrução da sociedade civil e são fortalecedoras da ligação entre o capital social e o desenvolvimento económico. Com a constante mudança a nível social, pressupõe-se que, os indivíduos inseridos neste tipo de associações são considerados mais produtivos e politicamente envolvidos, contribuindo para a atribuição de responsabilidade a estas organizações no que diz respeito à união da sociedade (The Nonprofits of 2025 (SSIR), 2013).

O termo sustentabilidade cultural é definido como um valor para as organizações humanas, comunidades e sociedades de preservação e avanço da vida cultural, detalhadamente na herança, vitalidade e diversidade culturais, onde reside a criatividade. As práticas musicais das comunidades locais são consideradas património cultural historicamente enraizado, mas ao mesmo tempo, vivo e em constante evolução. Neste sentido, a vertente musical contribui para a diversidade cultural, devido à sua heterogeneidade, nomeadamente nos diferentes estilos e géneros musicais, assim como nas diferentes formas de participação nas práticas musicais (Kagan & Kirchberg, 2016).

A autossustentabilidade de uma organização sem fins lucrativos torna-se crucial, pois só desta forma é possível a mesma crescer e sobreviver a longo prazo. Para esse objetivo ser alcançável, torna-se relevante a análise e a implementação de estratégias adequadas a cada organismo. Uma das soluções, apresentadas por Bryson et al. (2001), para a prosperidade de uma organização sem fins lucrativos, é a implementação de um esquema empresarial viável (Bryson et al., 2001).

Desde os anos 80, gestores e consultores identificam semelhanças entre orquestras sinfónicas e as organizações. Com base nos exemplos de autores de liderança como Bennis & Nanus (1985), Druker (1988) e Traub (1996), citado por Hunt, Stelluto, & Hooijberg (2004), os autores mencionados utilizaram esporadicamente a relação maestro/músico como uma analogia útil para ilustrar teorias sobre vários aspetos da gestão e liderança nas organizações (Hunt, Stelluto, & Hooijberg, 2004).

O esquema empresarial apresentado por Bryson et al. (2001) pode equiparar-se a um plano estratégico, onde se interligam todos os seus elementos, no qual se torna importante a sua compreensão para uma correta e adequada implementação (Richardson, 1991).

Na figura 1 observa-se o exemplo de um esquema empresarial, estudado por Bryson et al. (2001), no qual se verifica a ligação entre todos os elementos apresentados. Para estes autores, as organizações sem fins lucrativos não dão a devida importância a este tipo de processos, definem outro plano, no qual não existe ligação nem coerência entre os elementos constantes do mesmo. Assim, os autores defendem que, a interligação coerente, entre os elementos do esquema, pode contribuir para a melhor compreensão e implementação de uma estratégia, que consequentemente irá ser importante para dinamizar, entender e fortalecer os sistemas destas organizações.

O esquema empresarial, exemplificado na *Figura 1*, incide na importância de competências essenciais e distintivas, vantagens competitivas, benefícios de cooperação, *feedback*, apoio e legalidade. Todos os elementos, se compreendidos e aplicados adequadamente, são uma mais valia na sustentabilidade de uma organização. A prosperidade da organização aumenta, com objetivos definidos, recursos adequados, apostando na diferenciação com estratégias e operações eficazes, de forma a atingir resultados expectáveis, cultivando uma imagem legítima, onde a colaboração e/ou competição entre organizações está presente, podendo

trazer vantagens para as partes envolvidas, criando valor e facilitando o alcance de apoio de terceiros, quando necessário. Com a aplicação do referido plano estratégico a uma filarmónica, a probabilidade de esta conseguir prosperar é maior. Ou seja, perceber o meio onde se insere, as necessidades das partes interessadas, apresentar vantagens que possam ser benéficas e de interesse, saber como agir e ter metas definidas para alcançar de forma eficaz os objetivos. Como existem vários tipos de partes interessadas, os meios de captação terão que ser adaptados a cada uma. Pois, cada parte interessada apresenta benefícios diferentes para a organização, assim como a abordagem também será diferente.

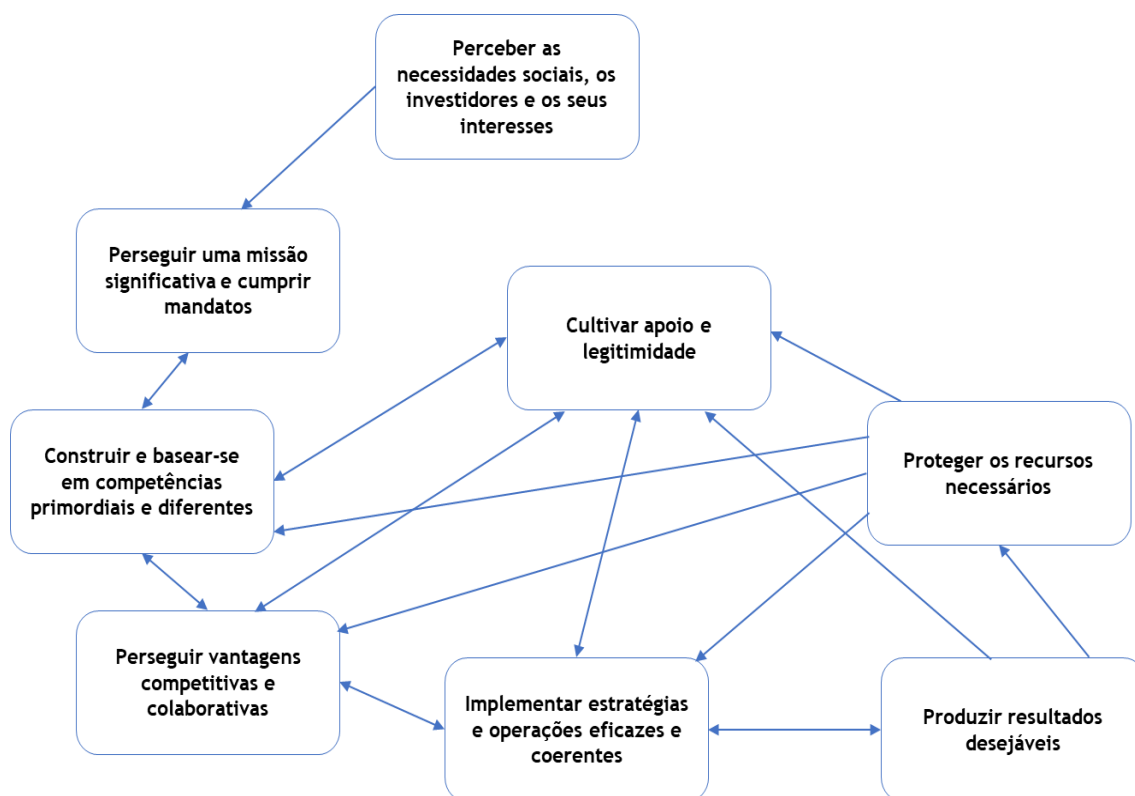


Figura 1 - Elementos de um esquema empresarial, adaptado de (Bryson et al. (2001)

2.2. Marketing nas Filarmónicas

Mas afinal em que consistem as bandas filarmónicas? Conforme referido em Diário da República, “A música amadora e as Práticas Culturais Amadoras constituem uma realidade com uma fortíssima presença e expressão no território nacional, que envolve mais de 700 bandas filarmónicas (...). Predominantemente de raiz popular e profundamente embebidas nas comunidades, são ainda muitas vezes o recurso para a aprendizagem da música para muitos jovens portugueses, em especial nas zonas mais afastadas dos centros urbanos. Assim, as bandas filarmónicas desenvolvem atividades que cobrem áreas tão diversas como a prática de

instrumentos, arranjo e composição, direção de orquestra, reparação e manutenção de instrumentos, conservação e restauro de partituras, ensino, gestão ou direção associativa. Para além do seu papel na preservação, divulgação e formação musical, as filarmónicas podem também ser facilmente apercebidas como centros de socialização locais e inter-relacionais, constituindo um capital social valioso, com substancial impacto e influência na vida da comunidade, através da agregação de valores sociais e culturais de inclusão, e da construção de identidade e coesão territorial” (Resolução do Conselho de Ministros, 2013).

Estas organizações foram conquistando o seu lugar na sociedade e a prova disso é que em agosto de 2013 foi institucionalizado, pelo Conselho de Ministros, o dia 1 de setembro como o Dia Nacional das Bandas Filarmónicas.

Não é conhecida uma aplicação efetiva do conceito de marketing nas filarmónicas. No entanto, segundo Marques (2012), devido à crescente evolução do conceito ao nível das organizações, o mesmo passou a ser transversal a todos os departamentos de uma empresa, devido ao sucesso e crescimento inerentes. Com um protagonismo, cada vez mais evidente, devido à globalização e necessidade de dar resposta ao mercado emergente, o marketing alargou o seu âmbito, nomeadamente para as organizações sem fins lucrativos. Nas quais se deu destaque ao marketing relacional, onde o valor e relação com o cliente são fatores primordiais (Marques, 2012).

Com o crescente aumento da competitividade, as organizações sem fins lucrativos são forçadas a adotar estratégias de gestão para garantir a sua sobrevivência (Weerawardena et al., 2010). Como em todas as organizações, o mercado respeitante às filarmónicas também foi influenciado pela globalização, portanto a necessidade de dar resposta, às alterações na própria comunidade onde se insere, torna-se necessário para a sua sobrevivência. Devido a este facto, o marketing poderá ser uma ferramenta de apoio nesse sentido.

De seguida, serão explicadas e desenvolvidas as etapas presentes no esquema empresarial proposto por Bryson et al. (2001), com a adaptação à realidade das filarmónicas, com o intuito de comprovar a possibilidade de implementar uma estrutura de marketing neste setor, de forma a contribuir para o seu sucesso e crescimento.

2.2.1 Análise de mercado

A análise do mercado no setor sem fins lucrativos é bastante complexa, visto que, a organização define atividades para diferentes públicos alvo. Assim, a recolha de dados deve ser feita de acordo com cada *target* (Gainer & Padanyi, 2005). Portanto, conhecer o seu público-alvo é uma tarefa relevante, tornando mais fácil a aproximação das duas partes e a perceção da melhor estratégia para atingir positivamente o alvo, de acordo com os seus interesses e necessidades. Os principais interesses das filarmónicas são captar audiência para assistir às suas atuações, na

qual podem estar presentes potenciais investidores, músicos e organizadores/empreendedores de festas/serviços. Dos quais a filarmónica depende para continuar presente no mercado.

As principais partes interessadas são aquelas cuja satisfação é crucial, pois são estas que detêm e fornecem meios de apoio, legitimidade e recursos suficientes para garantir a exequibilidade e a eficácia da organização (Bryson et al., 2001). A título de exemplo podemos considerar que, uma Junta de Freguesia é beneficiada se a filarmónica local conseguir dinamizar e divulgar, numa escala considerável, o nome da localidade, o que pode ajudar na economia da mesma. Por sua vez, para a filarmónica é mais fácil ter apoios deste tipo de entidades se assim os conseguir justificar. Para tal, precisa conhecer quais os interesses deste *target*, para conseguir delinear uma estratégia que vá ao encontro do mesmo.

Em localidades rurais, a música pode implementar-se na comunidade de maneiras diferentes assumindo o formato de clubes, orquestras, conjuntos, coros e festivais sem fins lucrativos. A apelidada “música comunitária” contribui para o desenvolvimento cultural do meio onde se encontra (Gibson & Gordon, 2018). Outra parte interessada a considerar é a própria comunidade, visto que, a sua satisfação pode passar pelo prazer de ouvir um concerto, ter um programa para determinado dia, ser presenteado com um bom espetáculo, e/ou até ser um elemento ativo na própria filarmónica por gosto à música e/ou por se sentir incluído socialmente. Desta forma, perceber o meio onde está inserida torna-se importante para aplicar uma estratégia coerente de acordo com o mesmo, seja por exemplo, ao nível do repertório ou mesmo na criação e dinamização de outras atividades de interesse da comunidade, na qual poderá estar inserida potenciais públicos-alvo.

A música comunitária é impulsionada pelo desejo de realizar música por si mesmo e de educar, socializar e envolver uma comunidade (Gibson & Gordon, 2018). Um grupo filarmónico é constituído por um conjunto de indivíduos que, por norma, têm algo em comum, o gosto pela música. Esta circunstância, por si só, faz com que exista o sentimento de pertença do indivíduo a esse lugar que acarta uma identidade, tornando-se um meio familiar, pois por frequentes períodos de tempo o grupo tem que se juntar para ensaiar, para tocar em festas, participar em atividades, acabando por passar bastante tempo em convívio comum. Outro alvo em estudo são os próprios músicos, conhecer os seus interesses e fazê-los sentirem-se parte do grupo é importante para a sua motivação e consequente fidelização.

As organizações, sem fins lucrativos, da área artística e cultural, podem ser consideradas como meios de inclusão social na comunidade, acrescentando valor à mesma, a nível da tradição local (Mahon et al., 2018). Há uma envolvimento enorme, de diferentes públicos, que vão contribuir para a sustentabilidade da filarmónica, pois precisa de todos para o sucesso ser alcançável. Por esse motivo, é fulcral perceber onde está inserida, quem poderá fazer parte dela e quem poderá investir na mesma. Segmentar os potenciais intervenientes e adaptar as estratégias a cada um deles é o primeiro passo no desenvolvimento de uma estratégia eficaz. Para tal, uma

análise e identificação dos interesses, características e necessidades de potenciais intervenientes torna-se imperativo.

2.2.2. Definição e perseguição de objetivos

A partir do momento em que o público-alvo fica definido segue-se a definição de objetivos e a perseguição de uma missão de acordo com os mesmos, tendo sempre em conta o *target* definido na etapa anterior. Uma missão definida é sinónimo de ter uma orientação para traçar um caminho em direção à sua meta/finalidade. Sem essa missão, a organização tem maior probabilidade de perder a sua direção, o apoio, a legitimidade e os recursos necessários (Bryson et al., 2001), colocando o seu percurso em risco.

É importante redefinir os objetivos de marketing no meio artístico, assim como repensar no conceito de valor do cliente como uma estratégia. O aumento da audiência e a criação de fundos são objetivos importantes que, devem ser complementados com a otimização e com o apoio à criatividade do consumidor no processo artístico. A experiência artística é um valor gratificante que os consumidores recebem em troca dos seus esforços para concluir a obra de arte. A ligação entre o valor do cliente e o valor artístico deve ser refletida e considerada como um desafio. Logo, é importante redefinir os objetivos de marketing no meio artístico, assim como repensar no conceito de valor do cliente como uma estratégia (Boorsma, 2002; Boorsma, 2006). Numa filarmónica, a estratégia de marketing deve ser repensada, tendo em conta os objetivos ao nível de audiências e de obtenção de fundos para a subsistência da mesma. Esses objetivos devem ser complementados com a criatividade dos intervenientes, os músicos. Nesta fase, para além da satisfação do interveniente de criar música, também é concebido um sentimento de pertença e motivação, percebendo que, a sua presença e participação são importantes para a sustentabilidade da filarmónica, sentindo-se assim valorizados. Desta forma, é mais fácil reforçar o laço que liga os músicos à filarmónica, conseqüentemente o fator criatividade aumenta e a motivação também será maior. Esta contribuição vai influenciar em todo o processo, ou seja, com a existência de uma maior participação da parte de todos, conseguem-se delinear objetivos mais abrangentes, acompanhados de um sentimento de inserção e sinergia entre todos. Alcançando assim, a relação entre valorização do cliente e valor artístico.

A tarefa do marketing é otimizar a relação entre os intervenientes, tendo como ideia principal a troca de valores, onde a organização cria valores para satisfazer as necessidades dos clientes, enquanto que, os clientes entregam valores que contribuem para a realização dos objetivos principais da organização. Esses valores não são criados para o cliente, mas sim em cooperação com o mesmo (Boorsma, 2006). Ou seja, existe uma sinergia entre o músico e a filarmónica, onde a troca de valores entre ambos contribui para a satisfação e para o apoio no alcance de objetivos de ambas as partes.

Na mesma linha de pensamento, a audiência representa o papel de cliente e a filarmónica de organização. Ou seja, a sinergia existente é entre a audiência, com a satisfação de assistir a um espetáculo e, por sua vez, a filarmónica recebe apoio da comunidade, resultando na satisfação de ter a quem transmitir a sua obra de arte, a música. Mais uma vez, está subentendida a troca de valores entre os intervenientes.

2.2.3. Diferenciação

Outro dos elementos inserido no plano estratégico de Bryson et al. (2001), é “construir e basear-se em competências primordiais e diferentes”, ou seja, as competências essenciais são importantes, mas podem ser facilmente copiadas. Para isso não acontecer, ou para ser mais difícil de suceder, a organização deve apostar em competências distintas, que a diferenciem (Eden & Ackermann, 1998), marcar a diferença será sempre uma vantagem face à concorrência e simultaneamente uma forma de despertar a curiosidade da presumível audiência/público-alvo.

A experiência artística caracteriza-se pela relação simultânea entre os sistemas cognitivo, perceptivo e emocional. Conseguindo desta forma atingir um estado que vai muito além da experiência do prazer (Goldman, 2001). Através da música, o interveniente, seja o instrumentista ou a audiência, recebe a música de forma subjetiva, conseqüentemente esta influenciará o seu estado de espírito. Todo este processo implica a envolvimento entre a música e o indivíduo, naturalmente a aproximação a esta arte. Um exemplo para uma filarmónica se diferenciar é através da transmissão de sentimentos à sua audiência, através da música. Por sua vez, se o público transmitir à filarmónica que está a tirar prazer do concerto, esse sentimento é transmitido ao músico, contribuindo para a motivação do mesmo.

Cada filarmónica deverá tentar perceber e analisar os seus pontos fortes e discutir ideias de forma a encontrar uma característica que possa ser desenvolvida, melhorada e destacada face aos seus concorrentes, seja a nível de interação com o público, qualidade musical, personalização do repertório, entre outras. Assim, a contratação para serviços, o interesse de possíveis investidores ou a captação de músicos para ingressarem na filarmónica, são conseqüências inerentes às estratégias de diferenciação adotadas. Ter em conta o ambiente interno e externo torna-se importante para definir mais facilmente quais as estratégias a aplicar para o seu crescimento, desenvolvimento e melhoria, contribuindo, naturalmente, para a sua diferenciação face aos concorrentes. O ambiente interno é caracterizado pela própria vivência dentro da filarmónica, na qual existem pontos fortes e fracos, como por exemplo, a existência de músicos motivados e ao mesmo tempo um número insuficiente de músicos para dar resposta aos serviços da filarmónica, respetivamente. A solução passa por adotar estratégias direcionadas para a captação de mais instrumentistas, de forma a dar resposta às necessidades da filarmónica e de conseguir superar esse ponto contraproducente. Por sua vez, o facto de existirem músicos motivados, pode ser aproveitado para delinear estratégias, nas

quais, essa motivação é aproveitada para o desenvolvimento e evolução de capacidades artísticas individuais, repercutindo na performance do grupo em geral, podendo assim ser atingido um ponto de diferenciação.

Através da análise SWOT, as empresas avaliam o seu ambiente organizacional interno e externo. Internamente conseguem identificar as forças e as fraquezas, externamente as oportunidades e as ameaças. Esta análise, utilizada simultaneamente com outros métodos, contribui para o planeamento e definição de estratégias (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2016). As filarmónicas podem recorrer a esta análise, conforme exemplo da *Tabela 1*. Com o objetivo de perceber o ambiente onde estão envolvidas e de delinear estratégias para transformar as ameaças em oportunidades, assim como superar as fraquezas existentes.

Tabela 1 - Exemplo de uma possível análise SWOT para uma filarmónica

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Músicos motivados; ✓ Repertório atualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de instrumentistas insuficiente; ✓ Instrumentos de fraca qualidade.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcerias com outras filarmónicas e instituições; ✓ Proximidade com a comunidade; ✓ Criação e dinamização autónoma de eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Filarmónicas concorrentes; ✓ Associações em geral; ✓ Indisponibilidade das comissões de festas para pagamentos dos serviços; ✓ Pessoas que não gostam da filarmónica.

Fonte: Elaboração própria

2.2.4. Vantagens competitivas e colaborativas

Outro critério a ter em conta é o elemento de interação referente a “perseguir vantagens competitivas e colaborativas”.

Deve ser desenvolvido um alto nível contínuo de orientação de mercado, com o intuito de aumentar a flexibilidade para lidar com acontecimentos repentinos e assim criar uma vantagem competitiva sustentável (Slater & Narver, 1994). A vantagem competitiva, segundo Porter (1985), é quando o valor do produto ou serviço ultrapassa o custo do mesmo, ou seja, quando uma organização consegue criar mais valor, a um menor custo, em relação aos seus concorrentes (Porter, 1985). Pode ser considerado o produto de uma filarmónica a própria música, sendo ao mesmo tempo um serviço que presta à comunidade. Ou seja, são exemplos disso a escola de música, os concertos, a participação em festas e romarias, o desenvolvimento

de atividades, entre outras. Sendo que, algumas são retribuídas monetariamente, outras recompensadas com valor social e cultural, conseguindo uma distinção de acordo com o valor que consegue criar. Algumas vantagens competitivas, a considerar, são através da qualidade do serviço prestado, como por exemplo, o som, a afinação, o tipo de repertório, a dinamização que incute no meio envolvente, o tipo de atividade desenvolvida no meio onde se insere, tudo o que irá influenciar o tipo de receptividade do público. Ou seja, a diferenciação pode levar a esse tipo de vantagem.

Outro aspeto a considerar é a colaboração. Através de atividades que são realizadas em sinergia com outras organizações conseguem-se alcançar resultados que não poderiam ser alcançados se a organização atuasse sozinha, conseguindo desta forma uma vantagem colaborativa (Vangen & Huxham, 2003). As vantagens a considerar podem ser mais facilmente atingidas se houver colaboração com outras organizações, sejam da mesma área ou de áreas distintas. A elaboração de atividades entre uma filarmónica e uma ou mais organizações, com ou sem fins lucrativos, vai abranger uma área maior de potenciais clientes, sejam audiência ou possíveis futuros músicos.

Assim, há ganhos, que podem advir da cooperação e não da competição com outras organizações, a nível de interesse próprio, quando se consegue alcançar algo que, sozinho, seria mais difícil ou impossível, e/ou a nível moral, no apoio para ultrapassar problemas sociais (Bryson et al., 2001; Huxham, 1996).

A colaboração dentro da própria organização também é essencial, fazendo com que, mais facilmente, a transparência dessa colaboração seja transmitida ao público em geral. A sinergia entre músicos, maestro e corpos dirigentes deve ser positiva e recíproca. Depois do ambiente interno estar minimamente equilibrado será mais fácil, em conjunto, a receptividade na colaboração com outras organizações em diversas atividades.

A evolução do relacionamento de confiança, comprometimento e trocas comerciais, são resultado de relações sociais entre o cliente e a empresa. Na cultura chinesa são relações muito importantes para o desenvolvimento de parcerias entre empresas e consequente vantagem competitiva. Assim, estes laços sociais aumentam a confiança, diminuem comportamentos oportunistas, o que resulta num aumento de troca de informações. Estreitando a relação de cooperação (Cheng, 2011). Transferindo a realidade citada para a realidade das filarmónicas, destaca-se a importância de existência de uma estratégia de marketing relacional social entre filarmónicas, de forma a alcançar mais facilmente o sucesso, sendo benéfico para todos. As trocas de informação e partilha de conhecimento é alargada e a rivalidade diminui, permanecendo uma sinergia de confiança e comprometimento das partes. A evolução é simplificada e a vantagem competitiva torna-se maior.

As parcerias podem ser, não só com filarmónicas, mas também com outras instituições de áreas distintas.

Numa universidade, na região de Zlin, foi estabelecida uma cooperação duradoura entre estudantes do curso de comunicação e multimídia e organizações sem fins lucrativos da mesma região. Os alunos tiveram a oportunidade de ter contacto direto com a realidade de funcionamento de uma organização, e não apenas em teoria na sala de aula. Os estudantes tiveram contacto direto com as atividades, a estrutura e a estratégia de comunicação das organizações, aplicando na prática o que aprenderam nas aulas. Desta forma, foi possível contribuir para a evolução da própria escola, onde são fortalecidas as competências dos seus estudantes, ao terem oportunidade de lidar com a realidade de uma organização. Por sua vez, as organizações que tiveram confiança nos estudantes para desenvolverem as suas estratégias de comunicação, beneficiaram com a evolução e inovação das mesmas (Göttlichová & Soukalová, 2015). Torna-se uma tarefa difícil conseguir colaborar com outras organizações mas, mais difícil ainda é conseguir alcançar a vantagem colaborativa (Huxham, 1996). Nem sempre é simples estabelecer uma relação de parceria entre instituições, mas se houver transmissão de confiança entre as partes, tornar-se-á mais fácil a percepção do funcionamento de cada uma e mais facilmente será a implementação e a troca de conhecimentos mútua, acabando por culminar numa evolução e desenvolvimento mais eficazes para todos os intervenientes.

2.2.5. Estratégias e operações

Criar estratégias e operações coerentes e eficazes é uma tarefa completa. A estratégia apoia-se na definição da própria organização, o que faz e porquê, identificando os objetivos, as políticas, as ações, as decisões, entre outros, que levem à sua definição mais adequada (Bryson, 1995). Sendo o tema em estudo a influência do marketing desde a captação à fidelização de públicos, no qual se considera que existem três tipos de público-alvo a ter em conta, os músicos, os investidores e a audiência, constata-se que para todos é necessário delinear estratégias e operações coerentes e adequadas, pois só desta forma se conseguirá alcançar eficazmente as metas definidas. Ou seja, antes definir qualquer estratégia, é necessário perceber os interesses dos segmentos relevantes para a organização. Portanto, um músico tem que se sentir confortável no ambiente que frequenta, pois só assim será mais provável a sua continuidade na filarmónica, assim como motivar e entusiasmar a audiência. Mas, mais do que se sentir confortável, tal como um cliente que preza a satisfação, este músico também gosta de ser surpreendido e de ver as suas expectativas superadas, e desta forma reforçar o vínculo com a organização, surgindo aqui a sua fidelização. Apesar de os músicos gostarem daquilo que fazem (música) ou, no caso da audiência e dos investidores, daquilo que ouvem e das contrapartidas que têm, respetivamente, se forem superadas as suas expectativas o laço é reforçado, assim como, se for mantida uma relação de proximidade com os intervenientes. Atualmente existe uma ferramenta que pode ajudar a intervir eficazmente nesse campo, a internet, mais especificamente as redes sociais.

2.2.5.1. Redes sociais

As técnicas tradicionais de publicidade tornam-se mais difíceis de implementar, pois não fornecem uma plataforma para que mais utilizadores partilhem conteúdos com pessoas que não conhecem, sendo difícil direcionar determinados tipos de utilizadores com técnicas tradicionais de segmentação (Li, Lai, & Lin, 2017). A forma de atingir o público-alvo nunca teve tanta diversidade como atualmente - rádio, televisão, Facebook, blogs, Twitter, YouTube, sites, entre muitos outros (Key & Czaplewski, 2017), alguns desses canais são gratuitos, facilitando assim a divulgação de uma coletividade sem fins lucrativos.

Relativamente aos canais *online*, que podem ser utilizados gratuitamente na divulgação de uma filarmónica, torna-se importante perceber como funcionam e qual a sua essência. Dessa forma, a sua utilização poderá ser mais coerente e eficaz. Alguns autores definem a presença social como um meio, onde se permite a interação entre consumidores, com capacidade de, através de imagens e conteúdos publicados, transmitir a sensação psicológica de presença (Fulk, Steinfield, Schmitz, & Power, 1987; Gefen & Straub, 2003). Por sua vez, a identidade social, também reforçada nestas redes, é o sentimento de pertença de um indivíduo a um grupo social, ao qual estão agregados o valor e o significado emocional de pertença (Tajfel, 1981).

O envolvimento do consumidor com a marca - *consumer brand engagement* (CBE) - é caracterizado por níveis específicos de atividades cognitiva, emocional e comportamental nas interações diretas com a mesma, dependente do estado de espírito motivacional que relaciona a marca com o indivíduo. Assim, Hollebeek (2011), propõe que, para além da qualidade do relacionamento levar à fidelização do cliente, a ligação deve ser um antecedente para o CBE que, em consequência advém a satisfação, o comprometimento, a confiança do cliente e vice-versa (Hollebeek, 2011).

Outros autores defendem que, a atitude e o comportamento ideal do consumidor são as consequências primordiais da principal antecedente do envolvimento - a telepresença, definida como o sentimento psicológico de presença física através de um computador, que é reforçado pelo foco de atenção do indivíduo (Mollen & Wilson, 2010).

Estudos revelam que, o CBE teve origem no contexto de organizações sem fins lucrativos. Portanto, a telepresença, a presença social e o envolvimento, influenciam positivamente o CBE. Por sua vez, o CBE tem impacto no boca-a-boca eletrónico e na disposição para doar. (Algharabat, Rana, Dwivedi, Alalwan, & Qasem, 2018). Atualmente, uma filarmónica consegue alcançar um maior número de indivíduos, de forma gratuita. As redes sociais, para além de permitirem um maior alcance geográfico, também fomentam uma relação de proximidade, que pode ser mantida e reforçada através da interação assídua com os utilizadores.

Segundo Algharabat et al. (2018), dentro do contexto das plataformas de *social media*, existe uma relação positiva entre telepresença e o CBE, assim como entre a presença social e o CBE. Portanto espera-se que, tanto a telepresença, como a presença social, sejam vividas como se

de um mundo físico se tratasse, através da interação ativa da marca/organização sem fins lucrativos com os utilizadores (Algharabat et al., 2018). O ideal é haver alguém responsável pela tarefa de interação com o utilizador *online*, não só de forma a conseguir aumentar a proximidade do utilizador com a filarmónica, mas também a atingir um maior número de indivíduos, sejam eles potenciais músicos, espetadores ou investidores, valorizando a sua presença social. Consequentemente, a tarefa de captação de audiências ou de potenciais músicos e investidores será reforçada.

No caso das empresas, a utilização de redes sociais permite que estas se relacionem com os clientes, conseguindo superar a publicidade tradicional (Li et al., 2017), isto porque a importância dos canais de *social media* está a aumentar no quotidiano das pessoas. A maioria dos utilizadores tem pelo menos acesso a uma rede social, onde obtêm e partilham informações em todos os âmbitos (Laroche, Habibi, Richard, & Sankaranarayanan, 2012).

Mais uma vez, dependendo da realidade de cada filarmónica, é importante existir complementaridade entre o *marketing online* e o *offline*. Pois, apesar de grande parte da população ter acesso à internet, o reforço do marketing tradicional, para esse mesmo público, acaba por ser uma diferenciação face ao mundo tecnológico atual. Para além do facto de, ainda existirem pessoas que não têm acesso aos canais de *social media*.

Citado por Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017, páginas 47 e 48), “Num mundo em que cada vez mais se destaca a alta tecnologia, a interação de contacto mais próximo está a tornar-se a nova diferenciação”, portanto “o mundo *online* e o mundo *offline* acabarão por coexistir e convergir” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

2.2.6. Resultados desejáveis e recursos necessários

Um boa argumentação e justificação, aquando da realização de um plano estratégico, deve ser apresentada antes dos investidores libertarem recursos para o uso da organização (Stone & Brush, 1996). Ou seja, o planeamento de uma filarmónica deve ser elaborado atempadamente, com argumentos e factos relevantes adequados ao contexto em questão; desta forma será mais provável angariar apoios e atrair potenciais investidores. Normalmente, as filarmónicas planeiam de ano para ano as suas atividades e têm a possibilidade de se candidatar a apoios. Quanto melhor for a justificação de determinado projeto, maior será a probabilidade de apoio e investimento de terceiros. Ou seja, nesta fase pode optar-se por recorrer a estratégias de marketing, para complementar e acrescentar valor ao planeamento, com as quais se delinearão de forma mais criativa e eficaz o alcance de recursos e investidores, audiências e a fidelização dos músicos.

2.2.7. Apoio e legitimidade

A ética é um fator, aos olhos da sociedade, que tem um peso bastante significativo na imagem de uma organização sem fins lucrativos. Cumprir a lei e as regras, devem ser comportamentos observáveis publicamente, de forma a evitar polémicas, caso contrário a organização pode perder o apoio e a legitimidade concedidos (Bryson et al., 2001).

Jeavons (1994), citado por Bryson et al. (2001), argumenta que as organizações sem fins lucrativos e as pessoas que nela trabalham, devem ser caracterizadas pela integridade, abertura, responsabilidade, serviço e caridade, pois, a legitimidade e o apoio, se retirados, podem ser muito difíceis de reconstruir.

A imagem transmitida de uma filarmónica para o seu público-alvo, seja audiência, aspirantes a músicos ou investidores, vai influenciar a sua credibilidade e conseqüentemente a sua contratação para prestação de serviços, assim como a atração de pessoas para ingressar na mesma. Devido a toda esta influência, a filarmónica precisa ter alguma cautela quando faz mudanças, pois são organizações marcadas pela tradição e conseqüente confiança. Apesar da mudança ser importante, pois os interesses estão sempre a mudar, e agora com as novas tecnologias cada vez mais, a tradição e a confiança construídas ainda pesam bastante na mente da sociedade.

A tradição e a continuidade devem ser valorizadas pelas organizações sem fins lucrativos, pois ao fazer parte de uma sociedade, estas organizações estão perante vários juízos de valor e, se houver uma mudança drástica, toda a imagem que foi construída até à data volta à estaca zero e mais dificilmente se conseguirá construir uma nova imagem da organização e conquistar a confiança. Este tipo de mudanças deve e pode ser feito mas, paulatinamente e tendo sempre em conta a tradição e os valores que estão agregados à entidade na comunidade onde está inserida, onde já existe confiança e o risco de a perder será menor se houver continuidade e manutenção das principais competências (Salipante & Golden-Biddle, 1995).

2.2.7.1. Legislação Portuguesa

A Confederação Musical Portuguesa (CMP) é uma “entidade sem fins lucrativos com o objetivo de integrar e coordenar todo o Movimento Filarmónico representado pelas Bandas Filarmónicas, Orquestras Ligeiras e suas Escolas de Música, através das Federações Distritais a si associadas”. Segundo esta entidade, em Portugal existem bandas filarmónicas nos 20 distritos, incluindo Ilhas. Cada distrito tem um número variável de bandas filarmónicas e no total, Portugal conta com mais de 700 filarmónicas («Confederação Musical Portuguesa», sem data). Na mesma plataforma, é possível consultar diversa informação relativa às filarmónicas, seja a nível legislativo, contactos úteis, eventos, atividades, entre outros. Verifica-se que o site tem estado parado, havendo categorias desatualizadas, no entanto, há muita informação relevante que pode contribuir para fomentar mais conhecimento aos dirigentes das filarmónicas de Portugal.

Em Portugal, segundo a Lei n.º 123/99. D.R. n.º 194, Série I-A de 1999-08-20, aprovada a 2 de julho de 1999, “Apoio ao associativismo cultural, às bandas de música e filarmónicas”, onde no artigo 1º estão definidas “as regras através das quais o Governo apoiará anualmente as bandas de música, filarmónicas, escolas de música, tunas, fanfarras, ranchos folclóricos e outras agremiações culturais que se dediquem à atividade musical, constituídas em pessoas coletivas de direito privado sem fins lucrativos”, a mesma lei, onde no artigo 2º, refere que, o apoio referido no artigo 1º “reveste a natureza de subsídio, não reembolsável, em valor equivalente ao imposto de valor acrescentado, pago e suportado pelas referidas entidades, que não confira direito a dedução, em cada ano orçamental, na aquisição de instrumentos de música, respetivo material consumível, fardamentos e trajes destinados ao seu uso exclusivo”. Para tal, segundo o artigo 3º da referida lei, as associações sem fins lucrativos deverão apresentar as suas candidaturas para obter os apoios supramencionados.

Esta lei, pode contribuir para a manutenção e sustentabilidade deste tipo de associações. Consequentemente, poderá influenciar na divulgação e renome da mesma, pois com estes apoios/recursos, para além de um possível aumento de qualidade musical, devido ao apoio na aquisição de instrumentos, poderá investir noutras atividades ou projetos para a sua divulgação.

Outra lei direcionada para este tipo de associações é a lei n.º 20/2004. D.R. n.º 132, Série I-A de 2004-06-05 que “estabelece o regime de apoio aos dirigentes associativos voluntários na prossecução das suas atividades de carácter associativo”. Nesta está definido, consoante o cargo do voluntário na associação e o número de associados da mesma, as horas que pode retirar para o exercício da sua função na respetiva associação, assim como a marcação de férias, de acordo com as necessidades da associação («Lei 20/2004, 2004-06-05», sem data).

No D.R. pode ainda ser consultada a lei n.º 16/2010. D.R. n.º 147, Série I de 2010-07-30, na qual é feita uma exceção ao nível do regime geral de licenciamento dos bares, cantinas e refeitórios das associações sem fins lucrativos.

Como se pode constatar, são de vários âmbitos as leis dirigidas às filarmónicas. Será sempre uma mais valia a constante informação e atualização sobre as mesmas, pois as regalias podem auxiliar no desenvolvimento e crescimento da coletividade.

Tendo em conta todos os aspetos que foram referidos anteriormente apresenta-se de seguida uma síntese do modelo de Bryson et al. (2001) (Tabela 2).

Tabela 2 - Síntese do modelo de Bryson et al. (2001)

Análise de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber as características da audiência e dos investidores. - Perceber os interesses e necessidades dos músicos e de potenciais músicos.
Definição e perseguição de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Ter uma missão, de forma a estar orientada - Ter em conta o valor do cliente e o valor artístico - Fomentar a cooperação interna
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> - Perceber quais os pontos fortes da filarmónica, desenvolvê-los e melhorá-los, de forma a marcar a diferença face à concorrência
Vantagens competitivas e colaborativas	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir que a música, ultrapasse o valor real da mesma na percepção do público-alvo - Criar sinergia, a nível interno e externo, de forma a alcançar algo que isoladamente seria mais difícil ou impossível
Estratégias e operações	<ul style="list-style-type: none"> - Ter em conta o tipo de público-alvo (músicos, investidores e audiência); - Criar estratégias e delinear operações, de forma personalizada, para satisfazer e surpreender os diferentes tipos de públicos-alvo; - Estar ativa nas redes sociais no intuito de aumentar a proximidade com os intervenientes, facilitando a captação e fidelização dos mesmos.
Resultados desejáveis e recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar atempadamente um plano, onde sejam delineados objetivos realistas e os meios para os atingir; - Definir estratégias de <i>marketing</i>.
Apoio e legitimidade	<ul style="list-style-type: none"> - Valorizar a tradição e cumprir as regras agregadas à filarmónica, contudo, permitir que sejam introduzidas mudanças de acordo com a evolução da sociedade e do mundo (globalização); - Estar informada sobre as leis e os programas de apoios existentes, com o objetivo de conseguir melhorar e evoluir quantitativa e qualitativamente as características inerentes à filarmónica.

Capítulo 3 - Metodologia

O presente capítulo apresenta a metodologia que orientou o presente estudo empírico, assim como as questões de investigação, nomeadamente, o ajuste do esquema empresarial à realidade das filarmónicas. Posteriormente, é explicado como foi definida a amostra, com a identificação dos elementos participantes no estudo, assim como o método utilizado para a recolha dos dados.

3.1. Questões de Investigação

O objetivo de uma investigação qualitativa é compreender e interpretar como é entendida, pelos inquiridos, a realidade de um determinado contexto sendo que uma das finalidades deste processo é fomentar o conhecimento científico (Flores, Gómez, & Jiménez, 1999). A abordagem qualitativa é o método de estudo aplicado à presente investigação, cuja recolha da informação será efetuada através de um questionário com questões abertas, enviado por email à amostra selecionada de filarmónicas, a nível nacional. A razão para a escolha deste tema para investigar deve-se ao facto de não ter referência na literatura, que seja do conhecimento da investigadora, pelo que o objetivo desta investigação é colmatar a lacuna existente e contribuir para alavancar mais estudos neste âmbito.

Devido ao facto de a escassa, ou mesmo inexistente informação acerca do tema abordado na presente dissertação, o estudo e o esquema empresarial criado por Bryson et al. (2001) serviu para orientação da investigação, que tem como finalidade perceber o impacto do *marketing* nas bandas filarmónicas. Segundo estes autores, as organizações sem fins lucrativos definem planos, onde não existe ligação nem coerência entre os elementos presentes no mesmo, defendendo que o esquema empresarial interligado e coerente contribuirá para a consolidação destas organizações. Os critérios presentes no referido esquema foram os mesmos critérios utilizados para a realização do questionário aplicado (Anexo) na amostra em estudo e respetiva análise de resultados.

O objetivo é perceber o impacto do *marketing* nas bandas filarmónicas, através de uma análise de conteúdo das respostas obtidas. Segundo Guerra (2006), “a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência” (Guerra, 2006).

O questionário foi dividido em duas partes, sendo que a primeira tem como objetivo categorizar o respondente e a filarmónica e a segunda parte é direcionada para a recolha de dados baseada no esquema estudado. Com base no modelo de Bryson et al.(2001), a segunda parte foi subdividida de acordo com os pontos desenvolvidos na revisão de literatura. Ou seja, para além

dos dados gerais sobre a filarmónica e da função do respondente na mesma, abordam-se questões de forma a perceber se são aplicadas estratégias de *marketing*, nomeadamente análise de mercado, definição de objetivos, práticas e estratégias para captação de públicos, concorrência, diferenciação, parcerias a nível cultural e associativo, e por fim a legislação, se há conhecimento da mesma e se é aplicada.

Com as questões relativas à análise de mercado, pretende-se perceber se antes de aplicar qualquer estratégia, a filarmónica tem algum método para conhecer o seu público potencial, sejam músicos ou comissões/organizações de serviços/festas. De seguida, aborda-se o planeamento, no intuito de saber se o mesmo é efetivamente realizado e de que forma, que segundo o esquema empresarial de Bryson et al. (2001), é fundamental para a organização ter uma linha de orientação. De seguida, tenta-se perceber se são aplicadas estratégias de *marketing* nas diversas atividades inerentes à organização que contribuam para a sua subsistência, como o alcance de recursos, os investidores, as audiências, e como fidelizam/motivam os músicos. Um ponto inevitável a abordar são as redes sociais, entendidas como um complemento inerente às estratégias mencionadas. As parcerias e a concorrência são os critérios intrínsecos numa estratégia de qualquer empresa, tornando-se importante perceber se nas filarmónicas estão presentes da mesma forma. Por fim, é abordado o tema da legislação sobre estas entidades. Aqui pretende-se perceber se os dirigentes das filarmónicas estão informados e atualizados acerca das leis que se aplicam a estas associações.

A abordagem qualitativa irá possibilitar apurar o nível de utilização das ferramentas de *marketing* nas filarmónicas, nomeadamente no desenvolvimento de estratégias com o objetivo de captação e fidelização de públicos, assim como as categorias que poderão ser utilizadas para um futuro estudo quantitativo.

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

Q1 - As filarmónicas utilizam alguma estratégia com o intuito de conhecer o mercado?

Q2 - O planeamento é uma metodologia presente nas filarmónicas?

Q3 - Quais são as estratégias de *marketing* aplicadas para captação e motivação/fidelização de públicos?

Q4 - Qual o impacto das redes sociais nas filarmónicas?

Q5 - Os termos concorrência, diferenciação e colaboração fazem parte do vocabulário das filarmónicas?

Q6 - O apoio legislativo em vigor é do conhecimento dos dirigentes associativos?

Estas questões de investigação vão ao encontro dos tópicos presentes no esquema empresarial desenvolvido anteriormente, na revisão de literatura do presente estudo, mas com um ajuste para o adequar à realidade das filarmónicas, conforme exemplificado na *Tabela 3*.

Tabela 3 - Síntese da reformulação do modelo de Bryson et al. (2001) para as filarmónicas

Esquema Empresarial de Bryson et al. (2001)	Adaptação	Questões de investigação
Perceber as necessidades sociais, os investidores e os seus interesses	Análise de Mercado ✓ Potenciais Músicos ✓ Angariação de serviços	Q1 - As filarmónicas utilizam alguma estratégia com o intuito de conhecer o mercado?
Perseguir uma missão significativa e cumprir mandatos	Planeamento	Q2 - O planeamento é uma metodologia presente nas filarmónicas?
Produzir resultados desejáveis	Estratégias de <i>Marketing</i> ✓ Recursos ✓ Investidores ✓ Audiência ✓ Músicos	Q3 - Quais são as estratégias de <i>marketing</i> aplicadas para captação e fidelização de públicos?
Proteger os recursos necessários		
Implementar estratégias e operações eficazes e coerentes	Redes Sociais	Q4 - Qual o impacto das redes sociais nas filarmónicas?
Perseguir vantagens competitivas e colaborativas	Concorrência e Colaboração	Q5 - Os termos concorrência, diferenciação e colaboração fazem parte do vocabulário das filarmónicas?
Construir e basear-se em competências primordiais e diferentes	Diferenciação	
Cultivar apoio e legitimidade	Legislação específica	Q6 - O apoio legislativo em vigor é do conhecimento dos dirigentes associativos?

Fonte: Elaboração própria

3.2. Amostra e método de recolha de dados

Os estudos qualitativos, em geral, aplicam-se a um pequeno número de casos que, são viáveis de estudar em profundidade, permitindo explorar os detalhes dos dados recolhidos (Farrugia, 2019). Foi aplicada uma amostragem intencional a nível geográfico, ou seja, com o objetivo de ter pelo menos uma filarmónica que representasse cada distrito do país. Segundo Farrugia (2019), este tipo de amostragem é utilizado quando o investigador acredita que a amostra é a mais adequada para responder às questões da investigação, e portanto faz a sua seleção propositadamente.

Os questionários, elaborados para a presente investigação, foram enviados por email no dia 17 de março de 2019, com o objetivo de conseguir pelo menos uma filarmónica representante por distrito, de forma a existir uma comparação dos dados a nível nacional. Note-se que se recorreu ao envio por email dada a impossibilidade de realizar entrevistas pessoalmente. No corpo de texto do email, foi referido que deveria ser um membro da direção executiva a responder. Tendo em conta o pré-teste realizado anteriormente chegou-se à conclusão que seria o mais indicado.

Os emails foram enviados recorrendo à listagem das filarmónicas apresentada na página da Confederação Musical Portuguesa, onde estão identificadas, de norte a sul do país e ilhas, e divididas por distrito. Após identificação das mesmas, foi feita uma pesquisa para a obtenção de um contacto para envio do questionário.

Inicialmente, os questionários foram enviados para cerca de 100 filarmónicas, seguidamente, no dia 6 de abril de 2019, o número foi alargado, tendo-se insistido nos distritos em falta, devido à representatividade de respostas obtidas estar abaixo do pretendido. Esta ação foi reforçada com o contacto telefónico. Para além disso, os questionários também foram enviados mais do que uma vez para as filarmónicas selecionadas.

No total, foram aplicados cerca de 200 questionários a 200 filarmónicas de todo país, dos quais foram obtidas 37 respostas de 37 filarmónicas distintas e com a existência de pelo menos uma representante por distrito, conforme se pode observar na *Tabela 4*. No processo de aplicação dos questionários, existiram várias trocas de emails com alguns dos respondentes, de forma a esclarecer algumas questões. As respostas aos questionários foram aceites até ao dia 10 de maio. Depois de recolhidos, os dados foram tratados com recurso ao software de análise qualitativa *Webqda*.

Note-se que, há uma maior prevalência de respostas nos distritos de Castelo Branco, com 4 filarmónicas, seguido de Coimbra, Guarda e Lisboa, com 3 filarmónicas entrevistadas. Procedeu-se à codificação da amostra, para simplificar a apresentação e a análise dos resultados.

Tabela 4 - Lista das Filarmónicas da amostra divididas por distrito

Distritos	Filarmónicas	Codificação
Região Autónoma dos Açores	Sociedade Filarmónica de Educação, Recreio e Beneficência União Ribeirense	#BF1
Aveiro	Banda Vaguense	#BF2
	Banda Velha União Sanjoanense	#BF3
Beja	Sociedade Filarmónica de Serpa	#BF4
Braga	Sociedade Filarmónica de Vilar Chão	#BF5
Bragança	Banda Filarmónica dos Bombeiros Voluntários de Mogadouro	#BF6
Castelo Branco	Banda da Covilhã	#BF7
	Banda Filarmónica do Paul	#BF8
	Filarmónica Recreativa Cortense	#BF9
	Sociedade Filarmónica Silvarense	#BF10
Coimbra	Filarmónica 15 de Agosto Alfarelense	#BF11
	Filarmónica de Covões	#BF12
	Sociedade Filarmónica Lousanense	#BF13
Évora	Banda Filarmónica da Casa do Povo de Cabrela	#BF14
	Banda da Sociedade União Alcaçovense	#BF15
Faro	Sociedade Filarmónica Portimonense	#BF16
Guarda	Banda Musical Malhadense	#BF17
	Sociedade Musical Estrela da Beira	#BF18
	Banda Torroselense Estrela D'Alva	#BF19
Leiria	Filarmónica da Guia	#BF20
	Associação Banda Filarmónica Ilhense	#BF21
	Sociedade Filarmónica Vestiariense "Monsenhor José Cacella"	#BF22
Lisboa	Sociedade Filarmónica Comércio e Indústria da Amadora	#BF23
	Filarmónica Cultural Ericeira	#BF24
	Banda Filarmónica da Sociedade Familiar e Recreativa da Malveira da Serra	#BF25
Região Autónoma da Madeira	Banda Distrital do Funchal	#BF26
	Banda Municipal de Santana	#BF27
Portalegre	Banda União Artística de Castelo de Vide	#BF28
Porto	Banda Musical de Gondomar	#BF29
	Banda Musical Leverense	#BF30
Santarém	Sociedade Filarmónica União Maçaense	#BF31
	Sociedade Filarmónica De Santo Estêvão	#BF32
Setúbal	Sociedade Filarmónica 1.º de Dezembro Montijo	#BF33
Viana do Castelo	Banda de Música de Ponte de Lima	#BF34
	Banda Musical de Monção	#BF35
Vila Real	Banda Municipal Flaviense "Os Pardais"	#BF36
Viseu	Filarmónica de Santa Comba Dão	#BF37

Capítulo 4 - Apresentação dos Resultados

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos dos questionários aplicados aos dirigentes representantes de várias filarmónicas existentes em Portugal.

Na primeira parte do questionário aplicado, identificamos os respondentes, ou seja, foram respondidos 37 questionários, dos quais 67,6% tratam-se de indivíduos do sexo masculino e 32,4% do sexo feminino. Relativamente à situação profissional, verificou-se que, 5,4% são estudantes, com a mesma percentagem de 5,4% são indivíduos aposentados e a maioria, 89,2%, estão empregados, nenhum dos respondentes estava desempregado. Todos os respondentes desempenham um cargo de dirigente numa filarmónica. As idades variam entre os 21 e os 65 anos, que resulta numa média de 39.54, e um desvio padrão de 10.79, o que constata uma grande heterogeneidade etária entre os respondentes.

Tabela 5 - Dados sociodemográficos dos Respondentes

Descrição	Dados	Frequência	Percentagem (%)
Género	Feminino	12	32,4
	Masculino	25	67,6
Idade	21-65	37	100
Ocupação	Empregado	33	89,2
	Desempregado	0	0
	Aposentado	2	5,4
	Estudante	2	5,4

Na segunda parte do questionário aplicado, foram colocadas perguntas que vão ao encontro das questões de investigação referidas no capítulo anterior. Para análise do conteúdo, das respostas obtidas, foi utilizado o *software Webqda*, através do qual se consultou as palavras mais comuns a todos os respondentes, em cada pergunta. Essas consultas foram realizadas tendo em conta os seguintes aspetos:

- Comprimento mínimo quatro letras por palavra;
- Pesquisa pelas 20 palavras mais frequentes;
- Filtragem de palavras, preposições, adjetivos e/ou substantivos irrelevantes para a análise.

Para além desta consulta, foi utilizada a ferramenta “matrizes”, do mesmo *software*, com a qual foram mais facilmente cruzados dados, para ajudar na comparação entre as respostas de todos os dirigentes. As filarmónicas foram classificadas por regiões - Entre Douro e Minho, Trás-os-Montes e Alto Douro, Beira Litoral, Beira Interior, Estremadura e Ribatejo, Alentejo, Algarve e Ilhas - para facilitar a sua comparação na análise de palavras mais frequentes repetidas pelos respondentes em determinada categoria (análise de mercado, planeamento, estratégias de *marketing*, redes sociais, concorrência e colaboração, diferenciação, legislação).

4.1. Análise de mercado

Q1 - As filarmónicas utilizam alguma estratégia com o intuito de conhecer o mercado?

Para dar resposta à primeira questão de investigação (Q1), os respondentes foram questionados sobre a existência de estratégias para atraírem potenciais músicos e sobre qual o método utilizado para angariação de contratação de serviços, como por exemplo festas e romarias.

Potenciais músicos

Com o apoio do *software Webqda*, quando selecionada a opção para verificar quais as palavras mais frequentes no que diz respeito à primeira questão colocada aos respondentes, observou-se que as primeiras palavras mais frequentes, com uma dimensão mínima de 4 letras, foram música, escola, divulgação, escolas, banda, formação, jovens, músicos, instrumento e redes. A *Figura 2 - Nuvem de palavras - potenciais músicos (frequência por palavras)* ilustra essas palavras, sendo que as referidas com maior frequência estão representadas numa escala de tamanho superior. As palavras referidas refletem a opinião da maioria das filarmónicas que aposta na escola de música, que normalmente é gratuita, para conseguir captar potenciais músicos. Para serem mais eficazes a atingir o *target*, as filarmónicas optam por tentar alcançar o apoio das escolas, de forma a fazer algumas demonstrações e cativar os mais jovens a fazer parte do grupo filarmónico. Alguns dos respondentes também referiram que já recorrem às redes sociais para a mesma finalidade.



Figura 2 - Nuvem de palavras - potenciais músicos (frequência por palavras)

Para além do observado, há uma filarmónica que se destacou, pois, tem uma pessoa responsável pela comunicação e divulgação da instituição. O Dirigente da filarmónica do distrito de Bragança refere que, a estratégia para atrair potenciais músicos passa pela “*publicidade local e digital - Facebook e Instagram - com targeting às demografias mais novas, bem como às demografias dos pais - users com um ou mais filhos na região (...) - tendo os miúdos possibilidade de inscrição por via digital ou presencial*” (#BF6). Neste relato, verifica-se que existe um tratamento mais próximo e semelhante a uma estratégia empresarial.

Relativamente a estratégias de captação de potenciais músicos, também existe uma filarmónica que indica não aplicar qualquer estratégia. As restantes, referem a escola de música como principal meio de captação, visto que todas têm a mesma em funcionamento.

Tabela 6 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de análise para captação de potenciais músicos

Potenciais músicos	
Maioria	Minoria
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destaque da divulgação da escola de música. <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Online</i> (redes sociais) e presencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não utilizam qualquer estratégia; ▪ Ferramentas <i>online</i> com critérios definidos.

Angariação de Serviços

A segunda questão aplicada aos respondentes foi com o intuito de perceber se existe algum método aplicado para conseguirem ser contratados para realizar serviços/festas.

Tabela 7 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de análise para angariação de serviços

Angariação de Serviços	
Maioria	Minoria
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contacto direto com as comissões de festas; ▪ Qualidade dos serviços prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prospeção e criação de uma rede de contactos; ▪ Envio de emails a apresentar a filarmónica; ▪ Não utilizam qualquer estratégia.

A filarmónica pertencente ao distrito do Porto refere que faz “*prospeção no terreno, criação de uma rede de contactos e informações sobre os potenciais alvos, utilizando também as redes sociais.*” (#BF29), de forma semelhante, uma filarmónica do distrito de Aveiro (#BF2) opta por enviar emails de apresentação da Banda, contemplando empresários. A grande maioria dos respondentes opta pelo contacto direto com as comissões de festas, havendo festas que ficam acordadas de um ano para o outro. A utilização das redes sociais é comum às filarmónicas entrevistadas, com o intuito de divulgação para a angariação de serviços, assim como a qualidade nos serviços prestados.

A nuvem de palavras apresentada na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, representa as palavras mais repetidas e comuns entre os respondentes. Como supramencionado, o contacto direto com as comissões de festas é a estratégia mais utilizada nas filarmónicas, seguida da divulgação através das redes sociais, mais especificamente através do *Facebook*.



Figura 3 - Nuvem de palavras - angariação de serviços (frequência por palavras)

As filarmónicas pertencentes ao distrito de Castelo Branco e de Santarém, optam por promover os próprios eventos, e apesar de receberem muitos convites, fazem poucas festas, ou seja, não estão dependentes de outros para a angariação de eventos e consequente remuneração. A filarmónica do distrito de Leiria também opta por um modo de atuação semelhante, citando o seguinte *“apostamos fortemente em atuações de qualidade, reforçando a identidade da banda. Para além disso, criamos muitos eventos próprios.”* (#BF20)

Duas das filarmónicas respondentes, referem que não utilizam qualquer estratégia para angariar serviços. A filarmónica do distrito de Lisboa referiu que *“não é feita nenhuma forma de angariação. Os orçamentos são enviados após formalização do pedido por parte da comissão/organização”* (#BF24) e a filarmónica do distrito de Coimbra afirmou que *“não há necessidade de qualquer estratégia, pois a Filarmónica tem até de recusar numerosos serviços, devido a sobreposições de datas”* (#BF12).

4.2. Planeamento

Q2 - O planeamento é uma metodologia presente nas filarmónicas?

No intuito de dar resposta à questão de investigação 2 (Q2), verifica-se que na questão relativa ao planeamento, no geral, todas as filarmónicas, definem um planeamento com atividades ao longo do ano, no qual têm em conta as opiniões dos músicos e maestro, assim como o balanço do ano transato. Por norma, esse plano varia consoante os serviços para os quais a filarmónica é contratada, a disponibilidade dos músicos e do maestro. Existe uma época em que, maioritariamente, são serviços contratados pelas comissões de festas, que ajudam no sustento da filarmónica ao longo do ano. No entanto, quando há escassez de serviços/festas, muitas vezes são planeadas atividades “extra música” organizadas pela própria banda, que acaba por

contemplar o dinamismo da sociedade onde estão inseridas. Curiosamente, de norte a sul do país e ilhas, todas as filarmónicas mencionam este planeamento de forma muito similar. Para além da reunião entre a própria direção e a realização de um plano de atividades, referem ainda a interação de ideias e opiniões entre maestro e músicos, atividades desenvolvidas e a desenvolver pela própria associação, a análise do ano transato e as contratações para serviços que vão surgindo. No geral, infere-se que, estes são os critérios base, para a realização do plano de atividades, comuns a todas as filarmónicas respondentes. Na *Figura 4* observa-se que as palavras mais frequentes, comuns aos respondentes, vão de encontro à análise supramencionada.



Figura 4 - Nuvem de palavras - planeamento- (frequência por palavras)

4.3. Estratégias de Marketing

Q3 - Quais são as estratégias de *marketing* aplicadas para captação e fidelização de públicos?

Para dar resposta à terceira questão de investigação (Q3), como verificado na *Tabela 3*, são analisadas as estratégias de *marketing* associadas aos recursos, investidores, audiência e músicos, praticadas ou não, pelas filarmónicas.

Recursos

Uma das questões, presentes no questionário, visava saber qual a estratégia aplicada pela filarmónica para alcançar os recursos necessários ao seu funcionamento. Conforme se pode observar no *Gráfico 1 - Palavras repetidas pelos entrevistados - alcance de recursos*

*Figura 5 - Esquema empresarial ajustado, baseado no esquema apresentado por Bryson, Gibbons e Shaye (2001)*Gráfico 2, as palavras mais repetidas pelos respondentes foram divulgação, redes e sociais. Neste caso, infere-se que, a estratégia comum às filarmónicas respondentes, passa pela divulgação através das redes sociais, maioritariamente através do *Facebook*. Sendo a mesma reforçada através do contacto interpessoal com os sócios e com a

complementaridade dos canais *offline*, para a divulgação das atividades desenvolvidas. No entanto, algumas filarmónicas indicam não ter qualquer estratégia.

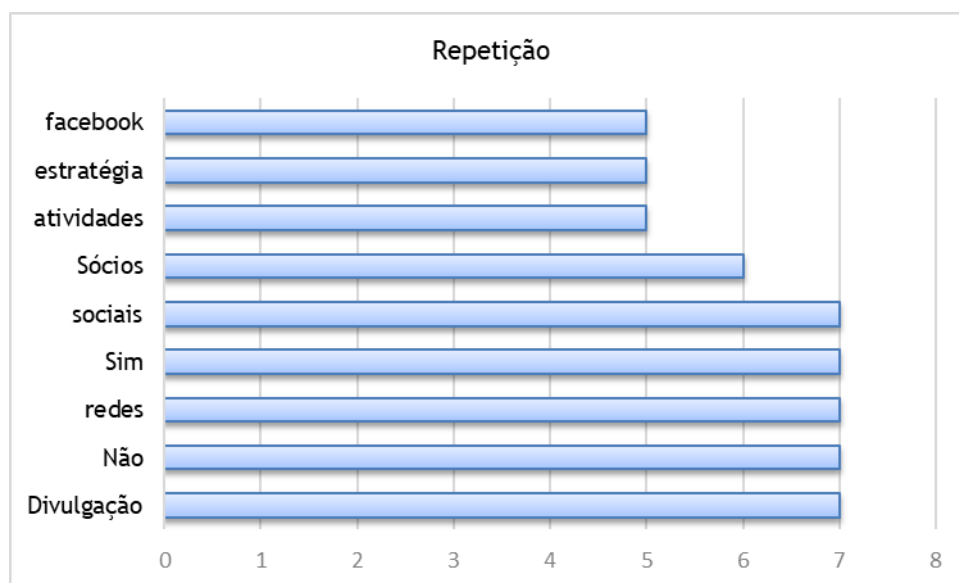


Gráfico 1 - Palavras repetidas pelos entrevistados - alcance de recursos
(Fonte: elaboração própria, com base nos resultados apresentados pelo *software Webqda*)

Tabela 8 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de *marketing* para angariação de recursos

Estratégias para angariação de Recursos	
Maioria	Minoria
<ul style="list-style-type: none"> Divulgação da filarmónica <i>online</i> (redes sociais) e <i>offline</i>; Contacto interpessoal com os sócios. 	<ul style="list-style-type: none"> Não utilizam qualquer estratégia.

Investidores

O dirigente pertencente à banda do distrito de Viana do Castelo refere que, “*Sendo a filarmónica uma Instituição de Utilidade Pública, não podendo haver dividendos, o único fator chave terá de passar pelo “Amor à Cultura” sendo o Mecenato uma das poucas formas de investimento. Penso que esses investidores serão mais atraídos se a gestão for rigorosa, transparente e honesta*” (#BF34).

Tabela 9 - Fatores-chave referidos pelos respondentes para captação de Investidores

Fatores-chave para captação de Investidores

Maioria	Minoria
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparência a nível de organização e trabalho; ▪ Informação e atualização constantes; ▪ Passar uma imagem positiva e de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não utilizam qualquer estratégia.

Mais uma vez, na sua maioria, os respondentes transmitem a ideia de que os apoios são escassos seja qual for a zona geográfica. Contudo, são apontados como fatores-chave a transparência na organização e no trabalho, assim como a transmissão de uma imagem positiva e com qualidade. Os respondentes reforçam que é importante estar constantemente informado acerca dos concursos e projetos vigentes, de onde pode advir uma maior visibilidade. Consequentemente, poderá assim tornar-se mais fácil a conquista de investidores/apoios.

Audiências

Na grande maioria, os respondentes têm uma noção da faixa etária da sua audiência. No entanto, as estratégias utilizadas para captação de audiências são muito semelhantes às adotadas na captação de investidores. Neste caso, a divulgação das atividades em que está envolvida, é através de cartazes, folhetos, boa-a-boca e redes sociais. Mais uma vez, a complementaridade entre os canais *online* e *offline* é evidente. Outro dos fatores referido pelos respondentes passa pela qualidade musical e pela diversidade do repertório. Como observável na Tabela 10, as palavras mais frequentes dos respondentes vão ao encontro da análise supracitada.

Tabela 10 - Palavras mais frequentes - captação de audiências

Palavra	Repetição
Divulgação	13
Redes	11
Sociais	11
Concertos	8
Cartazes	7
Publicidade	6
Repertório	6
Comunicação	5
Facebook	5
Filarmónica	5
Qualidade	5

Fonte: elaboração própria, com base nos resultados apresentados pelo software *Webqda*

Oriunda do distrito de Santarém, destacou-se uma filarmónica devido à aplicação de uma estratégia mais profissional, citando que *“Utilizamos uma base de dados com os e-mails de*

habituais interessados nos nossos espetáculos, envio de Newsletters, cartazes em locais estratégicos, Facebook” (#BF32).

Tabela 11 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de *marketing* para captação de audiências

Estratégias para captação de audiências

Maioria	Minoria
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação <i>online</i> (redes sociais) e <i>offline</i> (cartazes, folhetos, WOM...) ▪ Repertório atualizado; ▪ Qualidade musical. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Base de dados com email de habituais interessados; ▪ Envio de <i>Newsletters</i> ▪ Não utilizam qualquer estratégia.

Músicos

Se se verificar a relação do número de instrumentistas vs as estratégias adotadas pelas filarmónicas no âmbito da motivação, verifica-se que, as três filarmónicas pertencentes aos distritos de Viana do Castelo, Aveiro e Açores são as que têm mais instrumentistas. As estratégias utilizadas para atrair potenciais músicos é a escola de música, segundo os dirigentes do distrito de Aveiro e de Viana do Castelo. Por sua vez, o dirigente da filarmónica pertencente à Ilha dos Açores refere que opta por adotar “*Novas atividades, repertório apelativo, realização de formação e intercâmbios*” (#BF1), para atrair potenciais músicos, ou para motivar os existentes. No distrito de Viana do Castelo, o dirigente refere que, a estratégia de motivação passa por transmitir o “*gosto pela Música e o sentimento de pertença*” (#BF35), análogo ao citado pelo dirigente do distrito de Aveiro que refere tentar transmitir “*o espírito de ‘família’ e amizade existente entre todos*” (#BF3).

Constatou-se que, as estratégias motivacionais aplicadas são semelhantes a todas as filarmónicas, independentemente do número de instrumentistas de cada banda.

A Dirigente da Filarmónica do distrito de Castelo Branco referiu que, para motivar os músicos, a estratégia passa por “*tentar manter um bom ambiente e convívio entre músicos e maestro*” (#BF8), para além disso oferecem atividades de *teambuilding*, com o objetivo de promover a diversão e o convívio entre todos, maestro, músicos e direção - iniciativa comum a outras filarmónicas analisadas.

Verificou-se também que, as filarmónicas com maior número de instrumentistas pertencem à zona Norte e Litoral de Portugal e à ilha dos Açores. Por sua vez, as filarmónicas com menor número de instrumentistas situam-se na zona mais interior do país, especificamente nos distritos de Castelo Branco e da Guarda. No entanto, há uma filarmónica que é dispar à maioria dos casos apresentados, pois pertence ao distrito de Castelo Branco e, comparativamente à zona geográfica em que está inserida, tem um número elevado de instrumentistas.

Tabela 12 - Síntese das respostas dos dirigentes: estratégias de motivação/fidelização dos músicos

Estratégias para Motivação/fidelização dos músicos	
Maioria	Minoria
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmissão do sentimento de família; ▪ Transmissão do sentimento de pertença; ▪ Novos desafios; ▪ Bom ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta de uma digressão pela Europa; ▪ Não utilizam qualquer estratégia.

Mais uma vez, as estratégias de motivação/fidelização de músicos aplicadas pelas filarmónicas são transversais a todo o país. Visto que, a maioria dos respondentes destaca a transmissão de sentimentos de índole familiar e de pertença. Adicionalmente, há algumas filarmónicas que retribuem de forma monetária o esforço dos músicos prestado ao longo do ano, outras referenciam o facto de tentarem dar todas as condições necessárias ao instrumentista para o desempenho da atividade. A existência de novos projetos e desafios também são referenciados como contributos motivacionais. Apenas duas filarmónicas referem que não têm qualquer estratégia para motivação dos seus instrumentistas.

Neste âmbito, destacou-se a filarmónica do distrito de Bragança que oferece a oportunidade aos seus elementos de *“experimentarem todos os anos uma digressão diferente, sempre que possível pela Europa”* (#BF6). Inere-se que, a estratégia referida como motivadora, também poderá contribuir para o interesse e conseqüente captação de potenciais músicos.

Verificou-se que os maiores motivos para a saída dos instrumentistas da filarmónica, são novamente comuns a todos os respondentes - alterações de ordem familiar, profissional e idade avançada.

4.4. Redes Sociais

Q4 - Qual o impacto das redes sociais nas filarmónicas?

Com a questão de investigação (Q4), pretendeu-se analisar 4 fatores, nomeadamente a presença, ou seja, se a filarmónica está presente em alguma rede social, a divulgação, para perceber a opinião do respondente acerca da influência das redes sociais na divulgação da associação, o impacto ao nível de reações dos utilizadores e por fim, perceber com que frequência publicam nas respetivas páginas de redes sociais (Tabela 13).

Tabela 13 - Quadro síntese das respostas obtidas pelos respondentes acerca da utilização das redes sociais na filarmónica

Presença nas redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as filarmónicas estão presentes em, pelo menos, uma ou mais redes sociais; - Todas estão presentes no Facebook.
Influência das redes sociais na divulgação	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez na propagação; - Alcance geográfico maior, comparativamente aos meios tradicionais, contribuindo para uma difusão mais eficaz da filarmónica e do seu trabalho, a nível mundial; - Facilidade de acesso à maioria da população; - Interação e proximidade com o público, seja ele audiência, antigos, atuais e potenciais músicos; - Ferramenta de trabalho (ex.: envio de partituras, angariação de serviços...); - Tendência atual, que abrange todas as idades.
Impacto nos utilizadores	<ul style="list-style-type: none"> - O impacto positivo, ao nível de “gostos”, partilhas, visualizações e comentários, é resposta comum a todos os respondentes; - As reações dos seguidores variam conforme o conteúdo partilhado.
Frequência de publicações	<ul style="list-style-type: none"> - Bastante variável; - Mais frequente aquando proximidade de datas de eventos ou atividades, nos quais a filarmónica participa ou organiza.

Fonte: elaboração própria, com base nos resultados apresentados pelo *software Webqda*

Atualmente, o mundo digital está em constante mudança, os consumidores procuram cada vez mais informação *online*. Estar inserido nessa “nova” comunidade torna-se importante, para difundir a imagem e para conseguir uma aproximação maior com o consumidor ou potencial cliente. Todas as filarmónicas estudadas, sem exceção, têm presença nas redes sociais, especialmente no *Facebook*.

No entanto, plataformas como *Instagram* e *YouTube* também já são exploradas por alguns dos respondentes, e uma pequena minoria refere ter presença no *Twitter*. O alcance geográfico é sentido como uma vantagem pela maioria dos respondentes, visto que, há simpatizantes, sócios, antigos músicos e outras pessoas ligadas à filarmónica que, por diversos motivos estão noutras localidades ou mesmo fora do país. Este tipo de presença faz com que a filarmónica tenha o *feedback* dos que estão longe, mas que desta forma conseguem continuar ligados à coletividade.

Relativamente à frequência de publicações nas redes sociais, no geral, não há uma métrica definida, pois, a maioria dos respondentes referem que intensificam a frequência das publicações quando há algum evento no qual a filarmónica vá participar ou que esteja a organizar.

4.5. Concorrência, Colaboração e Diferenciação

Q5 - Os termos concorrência, diferenciação e colaboração fazem parte do vocabulário das filarmónicas?

A questão de investigação 5 (Q5) visa a análise do conhecimento e da atitude das filarmónicas face a fatores comuns às organizações, tais como a concorrência, a colaboração e a diferenciação.

Concorrência

A maioria dos dirigentes constatou a existência de concorrência entre filarmónicas, nomeadamente ao nível de angariação de festas. Alguns referem existir concorrência desleal, pois os valores propostos por algumas bandas estão abaixo do sensatamente praticável, principalmente quando há várias filarmónicas no mesmo concelho, onde a disputa é maior em termos de orçamentos praticados. Este cenário é válido para as filarmónicas de qualquer região dos entrevistados.

No entanto, existem alguns dirigentes que assumem a concorrência como algo “saudável”, que motiva a associação a melhorar, principalmente ao nível da qualidade musical.

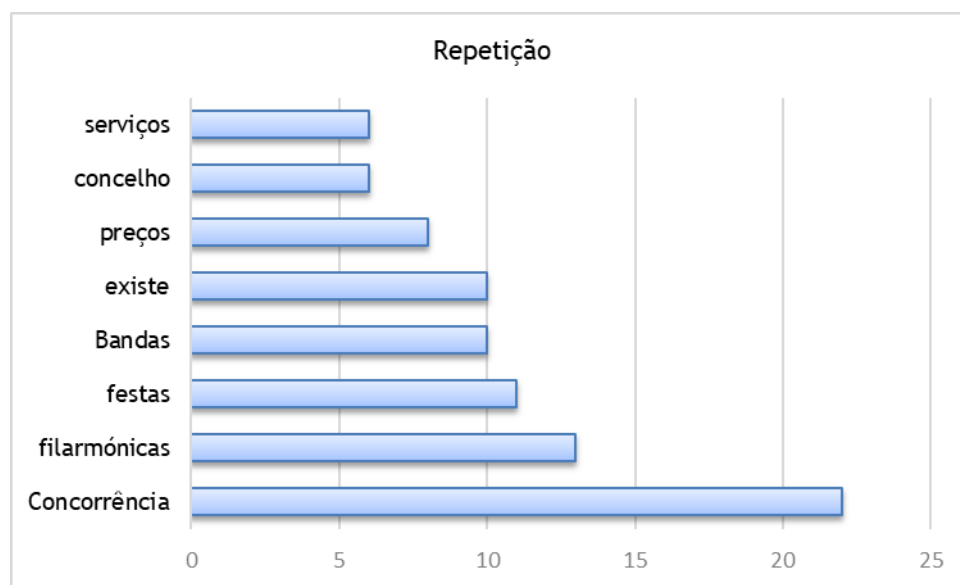


Gráfico 3 - Palavras repetidas pelos respondentes - Concorrência

Fonte: elaboração própria, com base nos resultados apresentados pelo *software Webqda*

Por outro lado, os dirigentes respondentes de 7 filarmónicas de distritos distintos, Setúbal, Évora, Beja, Leiria, Faro, Santarém e Bragança, referem não existir qualquer concorrência, não dando importância ao conceito.

Destacou-se uma resposta apresentada por um dirigente, de uma filarmónica pertencente ao distrito de Coimbra, devido ao facto de ser a única das 37 entrevistadas que refere o seguinte:

“Existe concorrência, em alguns casos altamente agressiva, que passa exclusivamente pela enorme redução dos preços cobrados pelos serviços. No entanto, a Nossa Filarmónica tem-se sentido muito confortável com esse género de concorrência, dado que, em geral, as Comissões de festas preferem pagar mais para terem a presença desta Filarmónica. E, em casos pontuais de um ou outro serviço “perdido”, rapidamente a Filarmónica volta a essas localidades, quase sempre sem necessidade de qualquer intervenção” (#BF12).

Numa outra perspetiva, o dirigente respondente pertencente a uma filarmónica do distrito de Santarém refere que, *“por vezes, quando concorrem às mesmas festas para atuações das suas bandas, há concorrência monetária. Mas, para nós não é muito relevante porque praticamente não fazemos festas populares remuneradas, para além das festas da própria terra”*, pois, segundo o dirigente, *“a maioria das atuações atualmente são planeadas e levadas a cabo pela própria coletividade”* (#BF32). Ou seja, esta é uma filarmónica que tenta minimizar os efeitos da concorrência a nível monetário.

Colaboração

Nem todas as filarmónicas incluídas na amostra desta investigação adotam a estratégia de colaboração, mas a grande maioria é adepta. A título de exemplo, e o mais referido pelos respondentes são as parcerias ao nível de cedência/troca de material, intercâmbios com outras filarmónicas e coletividades, protocolos com instituições, nomeadamente escolas, município, conservatórios, entre outros.

Ou seja, o conceito de cooperação é comum à maioria das filarmónicas entrevistadas, não só na teoria, mas também na prática.

As trocas existentes, referidas pelos respondentes aquando da cooperação, são na grande maioria imateriais, nomeadamente a partilha de conhecimento, de experiências, de atuações através do convívio inerente. Para além de ser uma mais valia para os impulsionadores e participantes diretos, também a comunidade é afetada positivamente por estas cooperações. A oportunidade inerente de assistir a espetáculos e iniciativas diferentes do habitual são pontos a destacar que contribuem, não só para o dinamismo da comunidade, como para o crescimento da economia local. Por norma, este tipo de eventos e colaborações atrai um maior número de pessoas, nomeadamente de outras zonas geográficas.

No *Gráfico 4*, verificam-se as palavras mais repetidas pelos respondentes que, vão de encontro à análise supracitada.

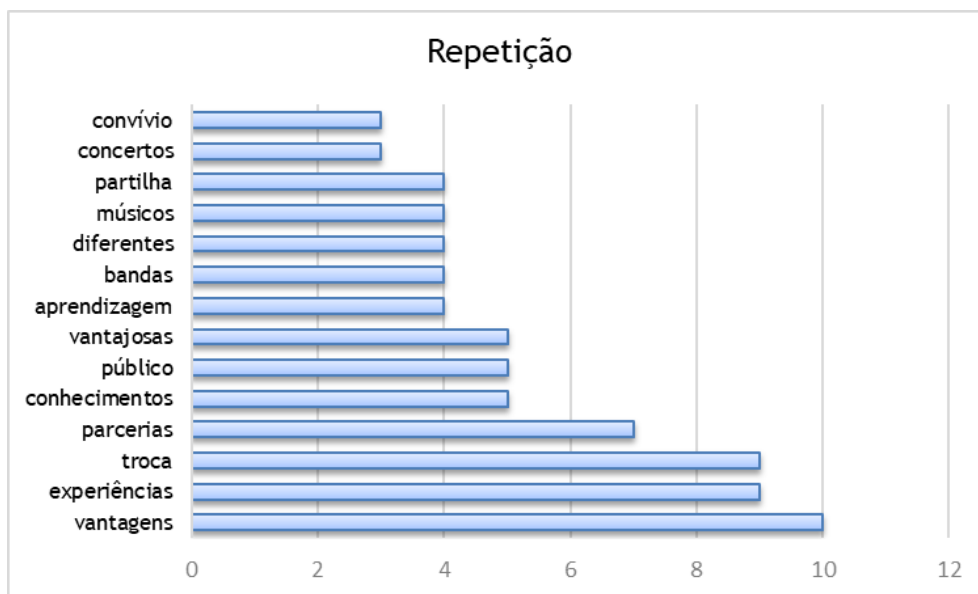


Gráfico 4 - Palavras repetidas pelos respondentes - colaboração

(Fonte: elaboração própria, com base nos resultados apresentados pelo *software Webqda*)

Neste âmbito, destacou-se o respondente mais jovem da amostra definida, o Presidente de uma filarmónica do distrito de Lisboa que, com 21 anos, refere no seu caso específico que, a dita concorrência começa a dissipar-se, devido ao facto de, juntamente com a filarmónica “rival”, ter havido um esforço entre as partes envolvidas e passou a existir uma maior interação entre ambas, afetando positivamente o fator concorrência. Neste caso, estamos perante uma metamorfose na relação entre duas filarmónicas que, inicialmente eram “rivais” e que, conseguiram chegar à conclusão de que, as vantagens adjacentes à colaboração são superiores às vantagens que tinham isoladamente.

Nas filarmónicas, onde subsiste esta prática colaborativa, os respondentes identificam apenas vantagens adquiridas aquando colaboração com outras instituições. Sendo que, duas delas, para além das vantagens, referem a desvantagem a nível financeiro, ou seja, as despesas consequentes de algumas colaborações, como por exemplo o transporte.

Diferenciação

Quando questionados sobre a estratégia que utilizam para se destacarem das outras filarmónicas, no geral, os respondentes mencionam fatores como, um repertório atual, diverso e apelativo, qualidade musical, rigor, dinamismo, trabalho, honestidade, formação, que vão ao encontro das palavras mais repetidas pelos dirigentes (*Gráfico 5*).

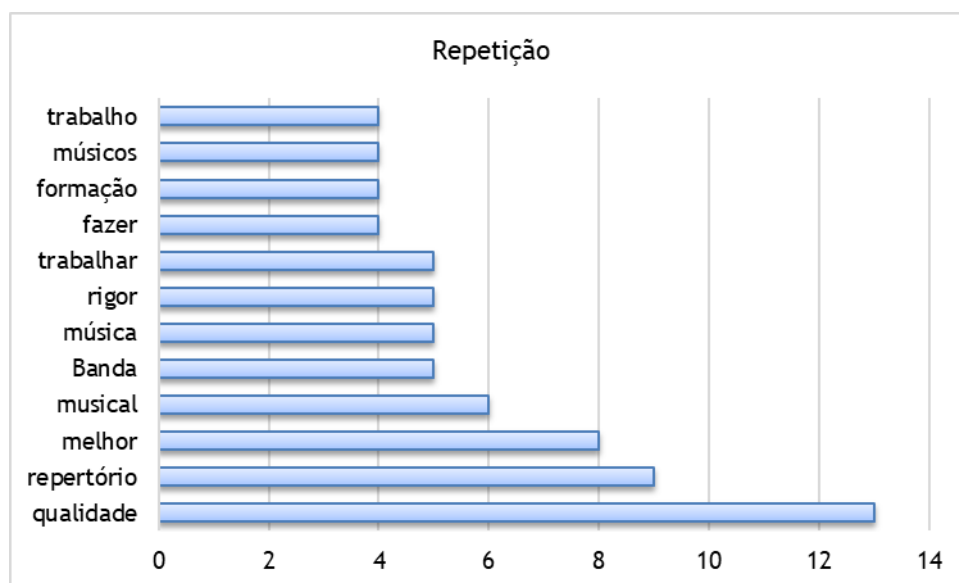


Gráfico 5 - Palavras repetidas pelos respondentes - Diferenciação

Fonte: elaboração própria, com base nos resultados apresentados pelo software Webqda

Alguns dirigentes também referem que, atualmente a sua filarmónica não tem qualquer estratégia de diferenciação definida. No entanto, essas afirmações são acompanhadas de argumentos que referem fatores de diferenciação mas, na opinião dos dirigentes não têm como finalidade o destaque.

Os seguintes comentários refletem o que foi dito anteriormente:

“Não nos pretendemos destacar, pretendemos continuar a trabalhar para a dignificação da nossa Banda e dos seus elementos, sempre conscientes das limitações de uma Banda com executantes amadores” (#BF14).

“Nenhum, fazemos o melhor com conseguimos com os recursos que possuímos” (#BF22).

“Não temos estratégia propriamente dita, apenas trabalhamos para obter um bom e atual repertório” (#BF9).

“Não temos nenhuma estratégia nesse sentido, apenas apresentamos os orçamentos que nos são solicitados” (#BF32).

4.6. Legislação

Q6 - O apoio legislativo em vigor é do conhecimento dos dirigentes associativos?

No questionário aplicado foram feitas 2 questões relacionadas com a legislação e apoio dirigidos às filarmónicas. Na primeira questão era pretendido saber se as filarmónicas tinham, ou não, algum tipo de apoio do estado. Seguindo-se a segunda questão, para perceber se os respondentes tinham conhecimento da legislação em vigor, que contempla o apoio a estas associações, pedindo para destacar alguma.

As respostas obtidas a estas questões foram variáveis. Os dirigentes de 7 filarmónicas, de 7 distritos distintos, indicam que não têm qualquer tipo de apoio. Se se confrontar esta informação com a resposta à segunda questão, conclui-se que, alguns desconhecem a legislação, ignorando que podem recorrer a alguns apoios governamentais. Contudo, há efetivamente 3 dirigentes, de filarmónicas pertencentes aos distritos de Évora, Viana do Castelo e Vila Real, que nomeiam exemplos como o apoio à aquisição de fardamento e instrumentos, a devolução do IVA na compra de instrumentos e os concursos existentes para fins de apoio através do Ministério da Cultura, que comprovam conhecer os apoios em vigor, mas que na prática não usufruem deles.

O dirigente da filarmónica pertencente ao distrito de Coimbra, em resposta à segunda questão, referiu que *“a instituição não tem sentido essa necessidade”* (#BF12). No distrito de Viseu a direção é recente e alega esse motivo para o desconhecimento da lei, por sua vez, no distrito de Bragança o dirigente refere que os apoios são *“insuficientes e vagos”* (#BF6) e no distrito de Castelo Branco apontam *“muitas dificuldades e burocracias para se conseguir algum tipo de apoio”* (#BF10).

As restantes filarmónicas presentes neste estudo, indicam que usufruem de apoios e a maioria acrescenta que esses apoios são maioritariamente dos Municípios e das Juntas de Freguesia. No entanto, algumas das respostas dadas à segunda questão é de que não conhecem legislação em Portugal que contempla o apoio a estas associações. Tendo em conta a incoerência nas respostas, coloca-se a hipótese que, para os respondentes, os subsídios e apoios advindos do Município, da Junta de Freguesia e da DRCC não foram considerados como apoios constantes na lei.

Informações adicionais

Para terminar o questionário, o respondente foi colocado à vontade para acrescentar alguma informação que não tivesse sido referida nas questões anteriores, à qual 7 dos dirigentes quiseram dar o seu contributo. As informações adicionais, dadas pelos respondentes, foram relativas ao apoio escasso existente para as filarmónicas, assim como ao pouco reconhecimento da importância e impacto que têm na comunidade onde estão inseridas. Outro dos comentários foi referente à mudança da sociedade atual e ao pouco interesse e persistência dos jovens, principalmente na área da música. E por último, um dos respondentes quis acrescentar que na sua zona, as filarmónicas têm a oportunidade de ter um regulamento direcionado para as associações, com o intuito de existir mais controlo na distribuição dos apoios a quem apresenta um plano de atividades.

Os comentários seguintes refletem o que foi dito anteriormente:

“As Filarmónicas continuam a ter um papel fundamental nas comunidades onde se inserem, também pelo papel social. Permitir o acesso de todos à aprendizagem musical sem diferenciação” (#BF32).

“Gostava que os jovens se interessassem mais pela música, que houvesse mais apoios a nível de câmaras / governo, pois estas associações também têm um papel importante no crescimento e educação de todos nós” (#BF4).

“As Filarmónicas precisam muito de ser apoiadas, e por vezes não é com dinheiro, mas sim recursos. As Filarmónicas do centro que conheço, seriam grandes escolas de música e talvez até profissionais se estivessem situadas nos grandes centros” (#BF9).

“(…) é difícil traçar uma estratégia rígida dos objetivos a alcançar. (...) Temos consciência da importância do papel que desempenhamos a nível cultural e educacional no nosso concelho. A nossa escola de música é gratuita e o apoio financeiro que temos garantido pelo orçamento municipal é extremamente escasso para as necessidades. Há uma certa liberdade que é concedida a este tipo de coletividades, principalmente a nível de gestão, mas para existirem têm que funcionar como se de uma empresa se tratassem, onde as despesas de água, luz, seguros, comunicações, pesam muito no nosso orçamento (...). Querem que sejamos a força viva e que tenhamos um papel de apoio à comunidade, mas as despesas necessárias a essa nobre tarefa são demasiado rígidas. (...)” (#BF19).

“Quero referir a mudança da sociedade. Na sociedade atual, o ensino da música, obrigatoriamente um processo moroso, é bastante contranatura, num mundo em que tudo é rápido e fácil de obter. Os alunos que efetivamente chegam a músicos, acabam por ser uma efetiva seleção de pessoas persistentes” (#BF32).

“Apenas que, apesar das notícias que por vezes surgem, os apoios a este tipo de atividade são muito fracos ou estão centralizados em determinadas coletividades. Porque é do conhecimento geral os apoios que recebem. Trata-se apenas duma maior justiça na distribuição dos apoios” (#BF16).

“No nosso concelho existe um regulamento de apoio às associações, o qual regula os apoios a candidaturas para o plano de atividades apresentado pelas mesmas” (#BF7).

Capítulo 5 - Discussão dos Resultados

A amostra utilizada para a investigação, pode não ser representativa, visto que, a nível nacional existem mais de 700 filarmónicas e apenas 37 responderam ao questionário. No entanto, com o intuito de conseguir uma possível representatividade, as mesmas foram selecionadas de forma a obter pelo menos uma representante por distrito. Verificou-se que, na maioria todas têm uma base de trabalho muito semelhante. Para uma melhor orientação durante a análise, recorreu-se ao estudo apresentado por Bryson et al. (2001), através do qual se reformularam e uniram algumas etapas, tendo como resultado 6 categorias que, de forma coerente estão igualmente interligadas, assemelhando-se ao esquema original.

No entanto, foram feitos alguns ajustes, ou seja, ao longo da investigação, o esquema empresarial, de Bryson et al.(2001), foi adaptado no intuito de se inserir na realidade das filarmónicas, conforme mostra Figura 6.

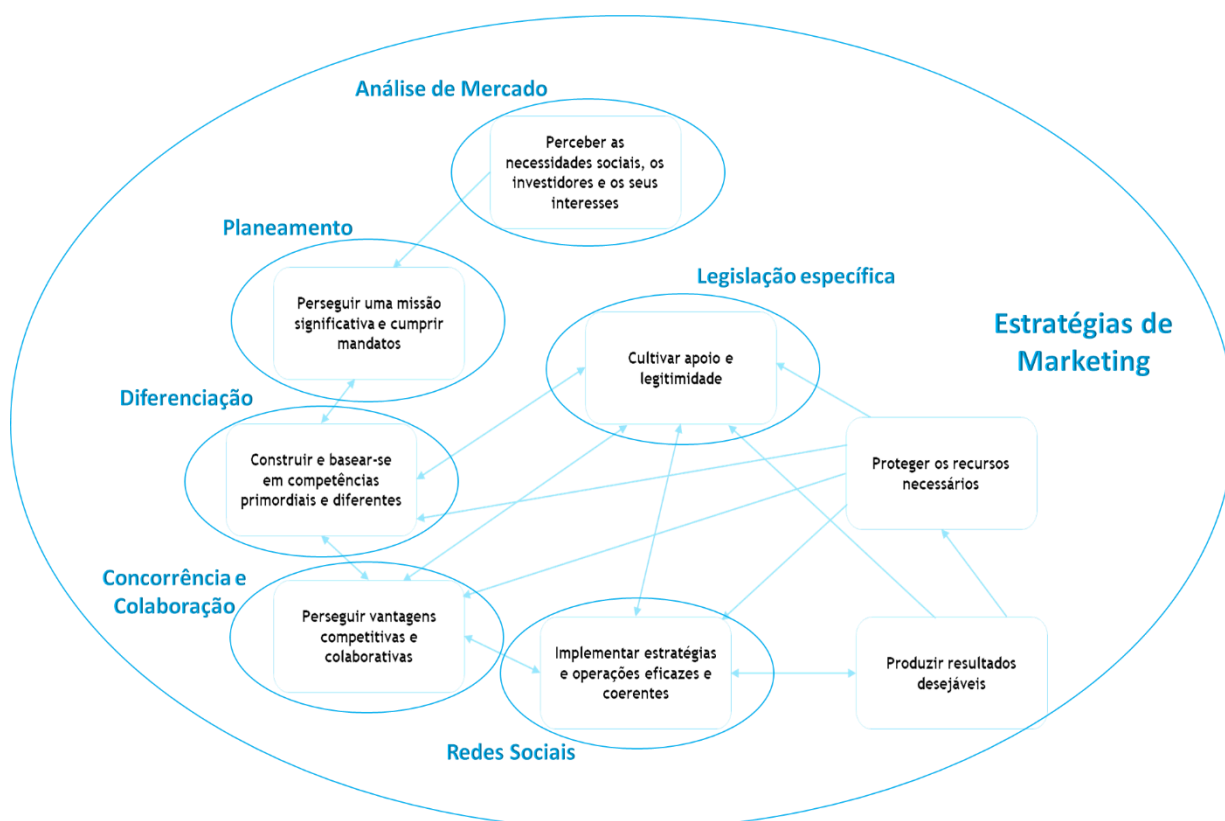


Figura 6 - Esquema empresarial ajustado, baseado no esquema apresentado por Bryson et al. (2001)

A aprendizagem da música ou de um instrumento é demorada, exige esforço e tempo, este facto faz com que, atualmente, seja mais difícil captar pessoas para ingressarem numa filarmónica. Portanto, o processo de captação torna-se mais exigente, logo, as filarmónicas

têm quer ser mais eficazes nessa tarefa. O esquema empresarial supramencionado pode ser uma solução para essa situação.

Análise de Mercado

Na presente análise, verificou-se a semelhança nas estratégias de captação e de divulgação aplicadas pelas filarmónicas, direcionada para potenciais músicos, recursos, audiências, investidores ou para angariação de serviços, não existindo processo de segmentação, direccionalidade, nem personalização de estratégias.

Este facto está de acordo com os autores Lovelock e Weinberg (1989), que apontam a dificuldade existente no setor sem fins lucrativos de definir o mercado, o que faz com que a maioria das organizações se envolva com vários mercados ao mesmo tempo (Lovelock & Weinberg, 1989).

Quando questionados sobre as estratégias definidas relativas a atrair potenciais músicos e para angariação de serviços, verifica-se que nas filarmónicas ainda não há uma efetiva análise de mercado, nem estudo do seu público-alvo. A maioria das filarmónicas apresenta estratégias e faz a sua divulgação de forma generalizada, ou seja, não segmenta o mercado de forma a adequar as estratégias de captação. Apesar disso, muitos referem como estratégia a transparência e a honestidade que têm em conta no seu dia-a-dia filarmónico.

As empresas devem ser mais transparentes na abordagem de *marketing*, devido às novas tecnologias e ao envolvimento entre utilizadores. O público alvo está mais informado e transmite essa informação com base nas suas experiências e opinião relativa a determinado produto. Assim, a melhor forma de abordar o cliente é através da transparência e honestidade. *“As empresas podem continuar a usar a segmentação, o direcionamento e o posicionamento desde que isso seja transparente para os consumidores”* (Kotler et al., 2017, página 74).

Planeamento

Todas as filarmónicas elaboram um plano de atividades, com a finalidade de delinear os objetivos que pretendem atingir ao longo do ano. Como o próprio nome indica, é um plano que descreve as atividades que as filarmónicas pretendem desenvolver, no qual poderia estar incluído as estratégias e os métodos para alcançar essas atividades. O esquema empresarial de Bryson et al. (2001) poderá servir de base para tal.

A ação planear é transversal a todas as atividades numa empresa, que tenham o intuito de definir estratégias, objetivos e de avançar nas decisões, resultando numa maior eficácia, coerência e dinâmica a curto, médio ou longo prazo (Nunes & Cavique, 2008). A definição dos passos até atingir o objetivo torna-se desafiante e motivante para a qualquer organização. Sendo os dirigentes de uma filarmónica voluntários, com o objetivo de desenvolverem e manterem a associação ativa, torna-se importante planear, para aumentar a motivação e definir uma orientação, tendo sempre em atenção a adequação do plano às possibilidades e à

disponibilidade dos intervenientes. Um plano bem definido, se for cumprido torna-se mais eficaz do que um plano demasiado elaborado, acima das reais capacidades dos intervenientes.

Redes Sociais

Os canais de *social media* são quase imprescindíveis nos dias de hoje para quem quer marcar presença no mercado atual; e as filarmónicas não são exceção. Todos os respondentes admitiram que, de uma maneira geral, as redes sociais trouxeram imensas vantagens, principalmente ao nível do enorme alcance geográfico e rapidez associada. Todas as filarmónicas estão presentes em pelo menos uma rede social e todas têm em comum a plataforma *Facebook*. No geral, o impacto é positivo, há interação com os seguidores, com vários “gostos”, comentários e partilhas.

Alguns autores defendem que, gostar, comentar e partilhar são equivalentes à comunicação tradicional do boca-a-boca, pois quando um utilizador pratica alguma dessas ações, é muito provável que, a informação relativa a esses comportamentos, apareça no *feed* de notícias dos seus amigos, e assim se propaga a mensagem (Brown, Milne, & Swani, 2013).

As respostas obtidas da parte dos respondentes acerca da redes sociais estão de acordo com a teoria de que, o “gosto” dos consumidores de uma página no Facebook, de uma organização sem fins lucrativos, reflete o envolvimento da marca, podendo resultar na divulgação de opiniões positivas sobre a página (Phua & Ahn, 2016; Chang, Yu, & Lu, 2015). Assim como, as publicações que recebem muitos gostos atraem maior atenção e são propensas a obter mais partilhas (Hinz, Skiera, Barrot, & Becker, 2011). Ou seja, quanto maior for a criação e a partilha de conteúdos *online*, maior será o seu impacto, tendo sempre em atenção a coerência do mesmo. Se a divulgação for maior, a probabilidade de chegar a mais pessoas também aumenta. A interação *online* torna-se quase um ponto obrigatório no plano anual de uma filarmónica.

Se um utilizador coloca um “gosto” na página de uma marca está a “sujeitar-se” a receber conteúdo criado pela mesma, ou seja, tem algum interesse no assunto. Assim, as páginas de uma marca conseguem aumentar a interatividade com o utilizador, de forma informal (Beukeboom, Kerkhof, & de Vries, 2015). Com as filarmónicas pode resultar da mesma forma.

No entanto, apesar da presença *online* em algumas redes sociais, especialmente no Facebook, o mundo digital está em constante mudança e atualização, no qual os seus utilizadores têm que estar constantemente atualizados. Segundo a revista *Marketeer*, uma das 10 tendências para 2019 passa pelo *Instagram* que, “vai consolidar a sua liderança, colocando cada vez mais o *Facebook* em segundo plano. A ferramenta *Instagram Stories* será particularmente importante em 2019” («10 tendências para as redes sociais em 2019», 2019), pelo que existem já alguns respondentes a referir ter alguma presença em outras redes sociais, como *Instagram* e *YouTube*.

Estratégias de *Marketing*

No processo de motivar os intervenientes diretos da filarmónica, a maioria dos respondentes refere o sentimento familiar e de pertença que pretendem transmitir aos seus músicos, pois algumas filarmónicas não dão qualquer prémio monetário aos instrumentistas, e mesmo as que dão, referem igualmente o sentimento de união que pretendem manter na associação.

Collins e Payne (1991), abordam o *marketing* interno como a correta interação entre colaboradores e respetivas funções, para se poder refletir na posterior satisfação dos clientes externos (Collins & Payne, 1991). Piercy (1998), conjecturou que, através de uma colaboração mais próxima entre os departamentos de recursos humanos e de *marketing*, poderiam ser obtidos benefícios enormes (Piercy, 1998), pois, o sucesso do *marketing* depende, na sua maioria, do tipo de gestão da empresa relativa às pessoas dentro (colaboradores) e fora da empresa (clientes) (Giannakis & Harker, 2014). Portanto, numa filarmónica, a boa relação entre músicos, maestro e direção, é uma simbiose que será transmitida externamente (audiência, potenciais músicos, investidores e comunidade em geral).

Todos deverão trabalhar em conjunto, de forma a estarem orientados na missão, objetivos e estratégias da organização, sendo importante assegurar que os colaboradores representam a organização da melhor forma (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2002). A compreensão, dos objetivos e estratégias, deverá ser percebida e transmitida a todos os que fazem parte da filarmónica, para que todos possam rumar em prol do mesmo objetivo, conseguindo uma maior motivação e mais facilmente o alcance do sucesso.

Outra estratégia sugestiva denomina-se por *marketing* de nostalgia e (re)encantamento. Esta estratégia tem como objetivo transportar o público-alvo para um sentimento de nostalgia. Conseguir definir estratégias para as atividades da filarmónica direcionadas para o passado, criando valor para o público, conseguindo simultaneamente promover a coletividade. Pois, o *target* sente-se mais conectado à filarmónica, reforçando assim o vínculo de proximidade e fidelização.

Os profissionais de *marketing* e os gestores de marca, tentam, cada vez mais, cativar os consumidores através do *marketing* nostálgico. Através do qual são oferecidos recursos de mercado de temas passados, que são entendidos como marcas e produtos que colocam em primeiro plano um vínculo real ou fictício com o passado (Hartmann & Brunk, 2019). A música pode chegar a um nível de profundidade, capaz de transmitir sentimentos de comunidade e pertença, ao mesmo tempo que estabelece um sentido de identidade e lugar (DeNora, 2000; Duffy, 2000).

Com a análise das respostas obtidas, verificou-se que os métodos aplicados, relativamente a motivação e captação dos músicos, são muito semelhantes entre todas as filarmónicas, no entanto o número de músicos é bastante variável. Este facto pode ir ao encontro da teoria de Gibson & Kong (2005). Estes autores referem que, são debatidas questões sobre a economia

cultural, como meio de vantagem competitiva e impulsionadora de desenvolvimento urbano. No qual, o desenvolvimento e a competitividade são vistos como possíveis consequências de uma aposta na cultura, conseguindo criar potencialidades na economia do meio. Por sua vez, no meio rural, este tipo de debates e de possíveis potencialidades são perdidas, devido ao facto do estreitamento de objetivos e da criação de valor, que são sobrepostos pelas prioridades políticas (Gibson & Kong, 2005).

Segundo a maioria das respostas analisadas, verificou-se que, os dirigentes referem a qualidade musical como fator de captação de audiências. Os mesmos estão a esquecer-se que, a audiência só vai saber se existe qualidade musical se for assistir à atuação, portanto a estratégia tem que ser aplicada antes. Aliás, o ideal é trabalhar a audiência, tentar manter o maior contacto possível, pois a proximidade e a emoção criadas vão tender a favor da filarmónica, para conseguir uma maior taxa de audiência, podendo complementar com as divulgações *online* e *offline*. Aumentando a probabilidade de abarcar uma faixa etária mais vasta e um nível de interesse maior, podendo auxiliar na captação de atenção de potenciais músicos.

Segundo os respondentes, os investidores interessados nas filarmónicas são escassos. No entanto, há argumentos que podem ser abordados para ajudar a ultrapassar essa situação. Visto que, o desejo de criar música, assim como educar, socializar e envolver a comunidade, são fatores que impulsionam a “música comunitária” que, não sendo remunerada, implicará no contexto social e cultural de uma comunidade (Langston & Barrett, 2008). Esta atividade, se desenvolvida com valor e qualidade, poderá potencializar o turismo e gerar um ambiente cultural dinâmico e consequentemente atrair investidores (Bell & Jayne, 2010). Outro argumento considerado válido é o facto de poderem existir necessidades que o mercado comercial não consegue colmatar e que a prática criativa poderá ser um meio de responder a essas necessidades (Mayes, 2010).

No entanto, existem filarmónicas que estão a mudar essa realidade, ou seja, organizam os próprios eventos, estão dependentes delas mesmas para conseguir sustento para a sua sobrevivência.

Um evento planeado, para além de ser um fenómeno espacial e temporal, as interações entre o ambiente, as pessoas e a gestão em torno do mesmo faz com que seja considerado único. Portanto, se a pessoa não for a determinado evento, vai perder a oportunidade de nunca mais experienciar o mesmo. Este tipo de argumento é utilizado na divulgação *online* e comunicação social, com o objetivo de servir, não só para atração de turistas e dinamização da localidade, como também vai contribuir para o *marketing* local, onde um dos intuitos é promover um lugar onde se pode investir (Getz, 2008). As filarmónicas poderão optar por uma estratégia semelhante, na qual a probabilidade de conseguir parceiros na ajuda da promoção da mesma será maior, pois trata-se de uma estratégia com um objetivo de desenvolvimento e bem geral da comunidade. As realidades estão a mudar, as comissões ou os responsáveis pela organização de festas e serviços não querem despende muito dinheiro para contratar uma filarmónica. Uma

das soluções para as filarmônicas terem um futuro e continuarem a existir, passa pela mudança de alguns métodos adotados desde longa data. Um deles pode passar pela independência ao nível de criação de eventos, como algumas já estão a optar por fazer. Contudo, dependerá da realidade de cada filarmónica, como foi referido por uma minoria, há situações em que recusam festas devido a calendário cheio. Portanto, cada estratégia aplicada deverá ser de acordo com a realidade de cada banda.

Concorrência, Colaboração e Diferenciação

Uma estratégia referida nos questionários, que pode simultaneamente contribuir para a motivação dos músicos, são as parcerias estabelecidas com outras filarmônicas ou instituições, onde a troca passa por partilha de conhecimento, experiências, novas realidades, convívio. Muitas das filarmônicas entrevistadas referem a adesão a parcerias de vários tipos, reconhecendo que as vantagens se sobrepõem às desvantagens (custos inerentes). A colaboração entre associações já é comum e natural para muitas, pois na comunidade musical a aprendizagem e a troca de experiências são sempre mais valias, nomeadamente para crescimento e aprendizagem individual e coletivo.

A prática musical coletiva e a improvisação musical contribuem fortemente para a resiliência organizacional, pois fomenta a união do grupo e exercita a criatividade social, respetivamente (Kagan & Kirchberg, 2016). Com este tipo de colaborações, o mercado musical amador tem potencial para crescer e melhorar continuamente ao nível artístico.

No entanto, para além das colaborações já consolidadas, as filarmônicas poderiam começar a pensar em parcerias de *marketing*, ao nível da comunicação digital, visto que a globalização a isso obriga. Parcerias com escolas, com empresas, voluntários que queiram desenvolver as suas capacidades nessa área.

Relativamente à concorrência entre filarmônicas, verifica-se que é um tema delicado. Percebe-se que as situações são transversais a todas as bandas, com a existência de algumas exceções. A concorrência ao nível de preços praticados na aquisição de serviços é referida diversas vezes, pela maioria dos respondentes. Infere-se que, provavelmente, os preços propostos pelas comissões/organizadores de festas variam conforme os orçamentos das filarmônicas, assim como no mercado de organizações com fins lucrativos em que, o preço é ajustado tendo em conta a concorrência (Andersen, Narus, & Narayandas, 2009).

No entanto, alguns respondentes também referem a existência de uma concorrência saudável, ao nível da qualidade musical, o que faz com que haja motivação para evoluir e inovar continuamente. Em algumas zonas existe mesmo um “confronto” direto, que consiste numa mesma atuação, participarem, pelo menos, duas filarmônicas que tocam de forma intercalada os respetivos repertórios.

O conceito de diferenciação apesar de os respondentes darem a entender ser irrelevante ou desconhecido, verifica-se que, nas filarmónicas, há a preocupação inerente de se destacarem, apresentando um repertório atualizado e distinguindo-se na qualidade musical.

Ao conseguirem alcançar a diferenciação, ou seja, ao terem alguma característica vista como única no mercado, através dos seus pontos fortes, tendo em atenção ao que o *target* valoriza, há uma maior probabilidade de alcançar a liderança nos custos (Hill & Jones, 1998 ; Graham, Saunders, & Piercy, 2001). Portanto, as filarmónicas conseguiriam melhorar os problemas relatados sobre os preços praticados pelas filarmónicas concorrentes, ao alcançar a vantagem competitiva. Neste caso, a qualidade, e não o preço, seria o motivo de escolha para a contratação de um serviço.

Legislação

A legislação ainda é um tema a trabalhar pelas filarmónicas, pois existem diversas leis, nomeadamente as que estabelecem os benefícios e direitos, que são desconhecidas às mesmas; consequentemente, ao não usufruírem de determinadas condições, o apoio é menor e o investimento em novas atividades e eventos fica limitado. Para além disso, referem que, é muita burocracia para se poderem candidatar aos concursos e que depois de tanto esforço, alguns dos apoios são insuficientes. Este pensamento está de acordo com o referido por Hatcher (2005), referindo que, cada vez mais, é exigido às organizações sem fins lucrativos que façam mais com menos, os apoios e os orçamentos são menores, aumentando o declínio das mesmas (Hatcher, 2005).

No entanto, existe um portal *online*, com diversas informações específicas sobre a legislação direcionada para as filarmónicas. O portal da Confederação Musical Portuguesa está acessível a todos, no qual se podem consultar, a nível nacional e internacional, as entidades de arte e cultura, os programas de financiamento e *links* que direcionam o utilizador para a respetiva lei ou informação de interesse.

A maioria dos respondentes têm em comum as mesmas candidaturas, como a restituição do IVA, através das Direções Regionais de Cultura de cada Zona, na compra de instrumentos e fardamentos, para além de referirem os apoios das autarquias.

No distrito de Castelo Branco é referida a existência de um departamento específico para o associativismo, no qual existe um regulamento para candidaturas de todas as associações do concelho da Covilhã. Tentando assim ter uma maior equidade na distribuição de apoios pelas associações que desenvolvem atividades e dinamizam o concelho, apresentando o respetivo plano e comprovando o seu cumprimento.

A informação e a atualização tornam-se fulcrais nesta área, pois são mais uma vantagem que as filarmónicas conseguem ter ao nível de apoio financeiro para desenvolver as suas atividades e sustentabilidade.

De seguida será apresentada a *Tabela 14*, que sintetiza a relação entre as respostas obtidas aos questionários aplicados e a resposta às questões de investigação definidas para a presente investigação. Na mesma tabela são apresentadas sugestões de melhoria adequadas a cada questão de investigação, tendo em conta os elementos pertencentes ao modelo ajustado de Bryson et al. (2001), nomeadamente a análise de mercado, o planeamento, as estratégias de *marketing*, as redes sociais, a diferenciação, colaboração e concorrência e por fim, a legislação.

As sugestões apresentadas são baseadas na análise feita ao longo da investigação, tendo em conta as necessidades encontradas.

Tabela 14 - Síntese das respostas às questões de investigação e respetiva sugestão de melhoria

Questões de investigação	Síntese de respostas	Sugestões
Q1 - As filarmónicas utilizam alguma estratégia com o intuito de conhecer o mercado?	Não existe processo de segmentação, não há personalização de estratégias, ou seja, não há estratégias com intuito de conhecer o mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar inquéritos, com o intuito de saber o que o público aprecia, com o propósito de personalizar os serviços.
Q2 - O planeamento é uma metodologia presente nas filarmónicas?	O planeamento de atividades é comum a todas as filarmónicas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver o plano existente; ▪ Delinear objetivos mensuráveis, ao nível de crescimento da filarmónica (nº músicos, aumento de audiências, investidores e recursos).
Q3 - Quais são as estratégias de <i>marketing</i> aplicadas para captação e fidelização de públicos?	São aplicadas diversas estratégias de forma natural, sem existir uma estratégia concreta definida pelos membros da direção.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver as estratégias existentes; ▪ Empreender novas estratégias; ▪ Segmentar o <i>target</i>, para adequar as estratégias a cada segmento; ▪ Observar e trocar ideias com outras associações.
Q4 - Qual o impacto das redes sociais nas filarmónicas?	Todas as filarmónicas entrevistadas estão presentes em pelo menos uma rede social. O Facebook é comum a todas. Os dirigentes identificam o impacto positivo que têm as redes sociais na sua divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interação assídua com os utilizadores/seguidores; ▪ Registo noutras redes sociais, se se justificar (coerência nos conteúdos e manter atividade nas redes sociais em que está presente); ▪ Não esquecer de complementar com a comunicação offline; ▪ Outra hipótese pode passar por estabelecer parceria com escolas ou entidades da área de comunicação, no intuito de desenvolverem a comunicação <i>online</i> da filarmónica.
Q5 - Os termos concorrência, diferenciação e colaboração fazem parte do vocabulário das filarmónicas?	Os critérios estão presentes nas filarmónicas, mas não são entendidos de forma técnica. Apesar de que, inconscientemente, algumas filarmónicas, adotam estratégias pertinentes para lidar com a concorrência, diferenciação e colaboração.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproveitar as estratégias aplicadas, desenvolvê-las e melhorá-las; ▪ Benchmarking, observar as outras associações, para adotar o que é positivo; ▪ Colaborar, com o intuito de troca de valores e conhecimentos, e para abarcar um maior público possível; ▪ Ver a “concorrência” como algo motivante e empreendedor
Q6 - O apoio legislativo em vigor é do conhecimento dos dirigentes associativos?	A lei presente, na maioria do conhecimento dos dirigentes, e a mais “utilizada” por todos - restituição do IVA. Para além dos apoios das autarquias.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escrutinar a legislação; ▪ Explorar o site da CMP; <p>Só assim é possível exigir o que é de direito e propor mudanças e melhorias de acordo com a realidade.</p>

Capítulo 6 - Considerações finais

Com este trabalho conclui-se que, através da reformulação do modelo de *Bryson et al. (2001)*, onde o *marketing* passa a ser transversal a todas as etapas, é possível uma filarmónica adotar uma orientação coerente e eficaz na gestão e divulgação da mesma.

Há processos que, intuitivamente, a própria filarmónica já desenvolve, como por exemplo o plano de atividades ou a utilização das redes sociais. Estes elementos poderão ser reestruturados e melhorados, com o intuito de conseguir uma política mais eficaz relativa ao planeamento. Outros elementos que ainda não são implementados, como a análise de mercado, poderão ser possíveis de desenvolver, recorrendo a colaborações com entidades adequadas ou propondo apoios, através de projetos devidamente justificados, às entidades competentes. Visto que, em alguns locais existem apoios através de um departamento específico alocado ao Município, que para além do apoio prestado ao nível concursos e projetos, poderá ter como projeto futuro o apoio na área do *marketing* no setor das filarmónicas.

Com os resultados desta investigação percebe-se que, uma filarmónica, apesar de ser uma associação sem fins lucrativos, tem uma estrutura funcional semelhante à de uma empresa. Desde a gestão de pessoas, passando pela divulgação, planeamento de atividades, manutenção e arranjo de instrumentos, o repertório que tem necessidade de adquirir, entre outras preocupações inerentes e essenciais à sua sobrevivência. No entanto, os recursos financeiros nada têm a ver com os de uma empresa.

Contudo, com o recurso às novas tecnologias, em específico às redes sociais, uma filarmónica consegue alcançar uma maior área geográfica, onde a interação tem um papel muito importante no reforço da relação com o seu público. Assim se transforma uma filarmónica local, numa filarmónica global. A custo zero, consegue chegar a mais pessoas que, com os canais tradicionais dificilmente conseguiria, e quantas mais pessoas alcançar, a possibilidade de apoio e investimento é maior. Consequentemente a sua sustentabilidade é assegurada mais facilmente.

Apesar de existirem realidades diferentes, a transversalidade das respostas dos inquiridos foi bastante semelhante. Existem muitos pontos comuns a todas as filarmónicas, nomeadamente ao nível de estratégias, que podem ser encaixadas no *marketing*. Para os dirigentes da filarmónica, essas estratégias são vistas como processos naturais que, foram desenvolvidas com o confronto das necessidades encontradas ao longo do tempo. Portanto, o caminho para desenvolver efetivamente um plano estratégico de *marketing* é facilitado, devido ao facto de alguns procedimentos serem já aplicados.

Um planeamento de *marketing* pode ser possível de desenvolver numa filarmónica, mas inerente ao mesmo estão custos associados, não apenas monetários, mas também logísticos e a nível de disponibilidade dos seus dirigentes. O que nem sempre é fácil, pois estamos a falar

de associações que funcionam a título voluntário, onde ninguém é especificamente formado para desenvolver um plano de *marketing* e todos têm a sua ocupação profissional fora da filarmónica. Nestes casos, a solução poderá passar por uma parceria, seja com escolas, empresas ou voluntários dessas áreas, predispostos a contribuir para tal.

Segundo Gummesson (1987), todas as pessoas na organização são *marketeers* a part-time e a função de criar valor para o cliente não deverá depender apenas de quem estabelece contacto com o mesmo (Gummesson, 1987). Este pensamento pode ser aplicado às filarmónicas, pois todos os seus intervenientes podem transmitir e criar valor, desde a divulgação através das redes sociais ao tradicional WOM.

Os resultados desta investigação permitem perceber, no geral, quais as estratégias presentes na maioria das filarmónicas, e subentender que existe a aplicação de algumas estratégias, nomeadamente ligadas ao *marketing*, mas a sua aplicação e análise é intuitiva, baseando-se na experiência obtida ao longo do tempo. Nos tempos que correm, as filarmónicas são forçadas a acompanhar o mercado e as suas tendências, para poderem continuar a desenvolver a sua arte e tradição associadas, pelo que devem fazer um esforço para melhorar a aplicação das estratégias de *marketing*. Implementar um plano de *marketing* poderá ser parte da solução.

6.1. Limitações e futuras linhas de investigação

Uma das limitações da presente investigação é a dimensão da amostra, o que limita a generalização dos resultados. Como verificado anteriormente, o número de filarmónicas analisadas é muito inferior à quantidade existente em todo o país. Apesar de existir pelo menos uma filarmónica representante por distrito, dentro de um distrito as formas de atuação das várias filarmónicas podem diferir bastante e acredita-se que a comunidade onde estão inseridas influencia muito o seu modo de atuação.

Outra das limitações, foi o facto de as entrevistas terem sido realizadas por email, apesar de ter havido troca de emails, com o intuito de esclarecer dúvidas sobre algumas questões, a subjetividade na análise de respostas torna-se maior.

Para futuras linhas de orientação sugere-se a realização de um estudo quantitativo, com a participação de vários *stakeholders* (músicos, audiência, entre outros).

Outra sugestão possível para futura análise será perceber a relação entre a quantidade de instrumentistas de uma filarmónica e as estratégias aplicadas para a sua captação e fidelização, tendo em consideração a zona geográfica de cada uma.

A nível qualitativo ficam várias categorias por explorar, nomeadamente a concorrência, visto que se verifica a existência da mesma entre as filarmónicas. No entanto, poderá existir outro tipo de concorrência, ao nível de outras associações de áreas distintas, que influenciam o público-alvo para interesses distintos.

Outro estudo interessante, seria perceber se efetivamente a realidade das filarmónicas está a mudar relativamente às estratégias de angariação de serviços. Atualmente, a sustentabilidade e a dependência de terceiros estão ainda muito presentes neste setor, o que limita o crescimento filarmónico e condiciona a sua sobrevivência. O futuro passará pela independência destas associações? De que forma? Seria interessante testar estratégias de *marketing* em várias filarmónicas e acompanhar a evolução dos resultados nesse sentido.

Referências Bibliográficas

- 10 tendências para as redes sociais em 2019. (2019, Janeiro 21). Obtido 5 de Junho de 2019, de Marketeer website: <https://marketeer.pt/10-tendencias-para-as-redes-sociais-em-2019/>
- Algharabat, R., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., Alalwan, A. A., & Qasem, Z. (2018). The effect of telepresence, social presence and involvement on consumer brand engagement: An empirical study of non-profit organizations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 139-149. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.011>
- Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value* (3ª). Pearson International Edition.
- Bell, D., & Jayne, M. (2010). The creative countryside: Policy and practice in the UK rural cultural economy. *Journal of Rural Studies*, 26(3), 209-218. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2010.01.001>
- Beukeboom, C. J., Kerkhof, P., & de Vries, M. (2015). Does a Virtual Like Cause Actual Liking? How Following a Brand's Facebook Updates Enhances Brand Evaluations and Purchase Intention. *Journal of Interactive Marketing*, 32, 26-36. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.003>
- Boorsma, M. (2002). Arts marketing and the societal functioning of the arts: The case of the subsidised dramatic arts in The Netherlands. *International Journal of Cultural Policy*, 8(1), 65-74. <https://doi.org/10.1080/10286630290032440>
- Boorsma, M. (2006). A Strategic Logic for Arts Marketing. *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), 73-92. <https://doi.org/10.1080/10286630600613333>
- Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, John M., Gibbons, M. J., & Shaye, G. (2001). Enterprise Schemes for Nonprofit Survival, Growth, and Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 271-288. <https://doi.org/10.1002/nml.11303>
- Chang, Y.-T., Yu, H., & Lu, H.-P. (2015). Persuasive messages, popularity cohesion, and message diffusion in social media marketing. *Journal of Business Research*, 68(4), 777-782. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.027>
- Cheng, J.-H. (2011). Inter-organizational relationships and knowledge sharing in green supply chains—Moderating by relational benefits and guanxi. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 837-849. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2010.12.008>

- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(91\)90006-C](https://doi.org/10.1016/0263-2373(91)90006-C)
- Confederação Musical Portuguesa. (sem data). Obtido 28 de Janeiro de 2019, de <http://confederacaomusicalportuguesa.pt.to/inicio>
- DeNora, T. (2000). *Music in Everyday Life*. Cambridge University Press.
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. <https://doi.org/10.4135/9781446217153>
- Farrugia, B. (2019). WASP (write a scientific paper): Sampling in qualitative research. *Early Human Development*, 133, 69-71. <https://doi.org/10.1016/j.earlhumdev.2019.03.016>
- Flores, J. G., Gómez, G. R., & Jiménez, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: aljibe.
- FULK, J., STEINFIELD, C. W., SCHMITZ, J., & POWER, J. G. (1987). A Social Information Processing Model of Media Use in Organizations. *Communication Research*, 14(5), 529-552. <https://doi.org/10.1177/009365087014005005>
- Gainer, B., & Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58(6), 854-862. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.005>
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403-428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017>
- Giannakis, D., & Harker, M. J. (2014). Strategic alignment between relationship marketing and human resource management in financial services organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 396-419. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876082>
- Gibson, C., & Gordon, A. (2018). Rural cultural resourcefulness: How community music enterprises sustain cultural vitality. *Journal of Rural Studies*, 63, 259-270. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.001>
- Gibson, C., & Kong, L. (2005). Cultural economy: A critical review. *Progress in Human Geography*, 29(5), 541-561. <https://doi.org/10.1191/0309132505ph567oa>
- Goldman, A. (2001). The Aesthetic. Em B. Gaut & L. McIver (Eds.), *The Routledge Companion to Aesthetics* (pp. 181-192). London / New York: Routledge.

- Göttlichová, M., & Soukalová, R. (2015). Options for Innovation of Marketing Approaches to the Market in the Non-profit Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 334-341. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1208>
- Graham, H. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2001). *Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo*. Prentice Hall.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Obtido de [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=vQqGwxG2YPQC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Guerra,+I.+\(2006\).+Pesquisa+Qualitativa+e+An%C3%A1lise+de+Conte%C3%BAdo:+sentidos+e+formas+de+uso.+Cascais:+Princ%C3%ADpia.&ots=4EGjBqndfQ&sig=FWjOKzrBHU5a2zvhZ7pR6sBBto&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=vQqGwxG2YPQC&oi=fnd&pg=PP1&dq=Guerra,+I.+(2006).+Pesquisa+Qualitativa+e+An%C3%A1lise+de+Conte%C3%BAdo:+sentidos+e+formas+de+uso.+Cascais:+Princ%C3%ADpia.&ots=4EGjBqndfQ&sig=FWjOKzrBHU5a2zvhZ7pR6sBBto&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Gummesson, E. (1987). The new marketing—Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90151-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90151-8)
- Hartmann, B. J., & Brunk, K. H. (2019). Nostalgia marketing and (re-)enchantment. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.05.002>
- Hatcher, S. M. (2005). *Why Market? Exploring Resistance to Marketing and Ways in Which Museums Can Market Their Organization* (Thesis, University of Oregon). Obtido de <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/943>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1998). *Strategic management: an integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hinz, O., Skiera, B., Barrot, C., & Becker, J. U. (2011). Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison. *Journal of Marketing*, 75(6), 55-71. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0088>
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Hunt, J. G. (Jerry), Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.009>
- Huxham, C. (1996). *Creating Collaborative Advantage*. SAGE.
- Kagan, S., & Kirchberg, V. (2016). Music and sustainability: Organizational cultures towards creative resilience - a review. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1487-1502. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.044>

- Key, T. M., & Czaplowski, A. J. (2017). Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. *Business Horizons*, 60(3), 325-333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.006>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. ACTUAL.
- Kotler, Philip, & Andreasen, A. R. (1991). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (4th ed). Obtido de <https://trove.nla.gov.au/work/6445088>
- Langston, T. W., & Barrett, M. S. (2008). Capitalizing on community music: A case study of the manifestation of social capital in a community choir. *Research Studies in Music Education*, 30(2), 118-138. <https://doi.org/10.1177/1321103X08097503>
- Laroche, M., Habibi, M. R., Richard, M.-O., & Sankaranarayanan, R. (2012). The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty. *Computers in Human Behavior*, 28(5), 1755-1767. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.04.016>
- Lei 20/2004, 2004-06-05. (sem data). Obtido 20 de Junho de 2019, de Diário da República Eletrónico website: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/277848/details/normal?q=Lei+n%C2%BA20%2F2004%2C%20de+5+de+junho>
- Leung, S., Mo, P., Ling, H., Chandra, Y., & Ho, S. S. (2019). Enhancing the competitiveness and sustainability of social enterprises in Hong Kong: A three-dimensional analysis. *China Journal of Accounting Research*. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2019.03.002>
- Li, Y.-M., Lai, C.-Y., & Lin, L.-F. (2017). A diffusion planning mechanism for social marketing. *Information & Management*, 54(5), 638-650. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.12.006>
- Lovelock, C. H., & Weinberg, C. B. (1989). Public & nonprofit marketing. *Scientific Pr.*
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional - Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayes, R. (2010). Postcards from Somewhere: 'Marginal' cultural production, creativity and community. *Australian Geographer*, 41(1), 11-23. <https://doi.org/10.1080/00049180903535535>
- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). *Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.014>
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing Estratégia em Acção (2ª)*. Dom Quixote.

- P. Brown, B., Milne, G., & Swani, K. (2013). Spreading the word through likes on Facebook: Evaluating the message strategy effectiveness of Fortune 500 companies. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7(4), 269-294. <https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2013-0026>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2016). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Phua, J., & Ahn, S. J. (2016). Explicating the 'like' on Facebook brand pages: The effect of intensity of Facebook use, number of overall 'likes', and number of friends' 'likes' on consumers' brand outcomes. *Journal of Marketing Communications*, 22(5), 544-559. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.941000>
- Piercy, N. F. (1998). Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 222-236. <https://doi.org/10.1177/0092070398263004>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage New York: Free Press*.
- Resolução do Conselho de Ministros*. , Pub. L. No. 56/2013 (2013).
- Richardson, G. P. (1991). *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*. University of Pennsylvania.
- Salipante, P. F., & Golden-Biddle, K. (1995). Managing traditionality and strategic change in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(1), 3-20. <https://doi.org/10.1002/nml.4130060103>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55. <https://doi.org/10.2307/1252250>
- Stone, M. M., & Brush, C. G. (1996). Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy. *Strategic Management Journal*, 17(8), 633-652. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199610\)17:8<633::AID-SMJ837>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199610)17:8<633::AID-SMJ837>3.0.CO;2-6)
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. CUP Archive.
- The Nonprofits of 2025 (SSIR). (2013). Obtido 17 de Novembro de 2018, de https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofits_of_2025
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14, S61-S76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x>

Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business*, 45(4), 346-356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>

Anexo

Guião de Entrevista enviado por email

Agradeço, desde já, o seu tempo e colaboração para responder a algumas questões. Esta entrevista tem como objetivo contribuir para a análise de estratégias de *marketing* nas bandas filarmónicas, em Portugal.

O questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em *Marketing*, na Universidade da Beira Interior.

Ao efetuar o seu preenchimento está a consentir que os dados inseridos façam parte do estudo a apresentar na dissertação supramencionada.

Dados sociodemográficos

Género (F/M)

Idade

Profissão

Dados sobre a Filarmónica

1. Nome da Filarmónica
2. Ano de Fundação
3. Quantos instrumentistas ativos tem atualmente a Filarmónica?
4. Tem escola de música a funcionar atualmente?

O Respondente e a Filarmónica

1. Qual é a sua função na Filarmónica?

Análise de Mercado

1. Na Filarmónica, existe alguma estratégia definida para atrair potenciais músicos? **Qual?**
2. Qual é o método que utilizam para a angariação de eventos/festas/romarias?

Organização e Planeamento

1. Que tipo de orientação utilizam para saber o que fazer de ano para ano? Ou seja, como é feito o planeamento?

Estratégias de *marketing*

1. Existe alguma estratégia de *marketing* implementada para a filarmónica alcançar os recursos necessários ao seu funcionamento? Se sim, **qual/quais?**
2. Na sua opinião, quais são os fatores chave para alcançar um elevado número de investidores/apoios?
3. Qual/quais a/s estratégia/s utilizada/s para captação de audiências/público?
4. No geral, qual a faixa etária mais frequente da vossa audiência/público?

5. Em relação aos músicos no ativo, existe alguma estratégia para os motivar a continuar na filarmónica?
6. Em relação a antigos músicos, qual o motivo mais comum para justificação da sua saída?

Redes Sociais

1. Estão presentes nas redes sociais? Se sim, **quais**?
2. De que forma pensa que as redes sociais influenciam na divulgação da Filarmónica?
3. Quando publicam numa rede social, por norma qual é o impacto?
(partilhas, *likes*, comentários, etc.)
4. Com que frequência publicam nas redes sociais associadas à filarmónica?

Parcerias

1. Costumam ser contactados por outras entidades para estabelecer algum tipo de parceria?
Se sim, que **tipo de parcerias**?
2. A V/ filarmónica costuma contactar outras para o mesmo efeito? Se sim, que tipo de parcerias propõem?
3. Qual a sua perspetiva sobre essas parcerias? (vantagens, desvantagens)
4. Que tipo de troca existe entre as associações, aquando da parceria?
5. Existe algum tipo de concorrência entre filarmónicas? Se sim, a que nível?
6. Qual a vossa estratégia para se destacarem das outras Filarmónicas?

Legislação

1. Têm algum tipo de apoio do estado?
2. Conhece a legislação que em Portugal contempla o apoio a estas associações? Se sim, **o que destaca**?

Encerramento

1. No decurso da entrevista, pensa que ficou algo por dizer? Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Confirme se respondeu a tudo, sff.

Agradeço, uma vez mais, a disponibilidade!

Inês Fonseca