

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Marketing em companhias de dança contemporânea portuguesas

Estudos de caso: CiM Companhia de Dança, Companhia de Dança de Almada
e Quorum Ballet

Carlota Pignatelli Garcia

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Empreendedorismo e Estudos de Cultura

Orientadora:

Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Mestre Caterina Foà, Investigadora CIES-IUL

Setembro, 2018

Agradecimentos

À professora Caterina Foà pela disponibilidade, simpatia, por ter sido incansável e pelo entusiasmo que sempre demonstrou em relação a este trabalho.

À minha mãe por todo o apoio e à Margarida, Mara, Carolina, Sofia e Camila por não me terem desencaminhado demasiado durante o verão.

Aos entrevistados e respetivas instituições, sem os quais esta dissertação não teria sido possível, nomeadamente Armanda Capinha, Daniel Cardoso, Ana Rita Barata e Rita Piteira, por toda a disponibilidade e generosidade.

Resumo

O presente trabalho visa estudar e compreender as diferentes estratégias de comunicação adotadas por três companhias de dança contemporânea portuguesas: A CiM – Companhia de Dança, a Companhia de Dança de Almada e o Quorum Ballet. Os objetivos passam por abordar temáticas inerentes e específicas do marketing cultural, tais como a gestão do marketing mix, o posicionamento e a segmentação pretendendo aferir de que forma são aplicados nestas organizações. Fundamentada na abordagem teórica e no modelo de marketing cultural que preveem, de acordo com François Colbert, (1994) que as organizações artístico-culturais sirvam quatro mercados – consumidores, intermediários, Estado e setor privado -, a investigação permite verificar as estratégias direcionadas especificamente a cada um deles e também cruzar os elementos comuns.

Palavras Chave: Dança Contemporânea; Marketing Mix; Companhia; Mercados

Abstract

This dissertation aims to study and understand the different communication strategies adopted by three portuguese contemporary dance companies.: CiM – Companhia de Dança, Companhia de Dança de Almada and Quorum Ballet. The purpose is also to approach the inherent cultural marketing and specific themes, such as the marketing mix management, positioning and segmentation and to assess the way in which they are applied in these organizations. Substantiated by the theoretical approach and cultural marketing model which predict, according to François Colbert (1994), that artistic and cultural enterprises serve four markets – consumers, intermediaries, state and private sector -, the investigation allows assessing the strategies directed specifically at each of them, and verifying common elements.

Key Words: Contemporary Dance; Marketing Mix; Company; Markets

Índice

Introdução	1
1. REVISÃO DE LITERATURA	3
1.1. Dança teatral e profissionalização	3
1.2. Dança moderna e dança contemporânea	4
1.3. O caso português	4
1.4. A companhia de dança como organização cultural	9
1.4.1. As Indústrias culturais e criativas	9
1.4.2. Companhia de dança	11
1.5. O modelo de Marketing cultural	12
1.5.1. Estratégia de Marketing	15
1.5.2. Marketing Mix	16
1.6. Comunicação online e offline	20
1.7. Os mercados culturais	23
1.7.1. Consumidores	23
1.7.2. Agentes de distribuição e intermediários	27
1.7.3. Estado	28
1.7.4. Setor privado	30
1.8. Segmentação do público e targeting (definição de alvos)	32
1.9. Posicionamento da organização	34
1.10. Políticas públicas da cultura	35
2. METODOLOGIA	38
3. RESULTADOS	45
3.1. CiM – Companhia de Dança	47
3.1.1. Organização e financiamento	48
3.1.2. Plano de comunicação	49
3.1.3. Posicionamento	49
3.1.4. Consumidores	51
3.1.5. Estado	54
3.1.6. Agentes de distribuição e intermediários	54
3.1.7. Setor privado	56
3.2. Companhia de Dança de Almada	58
3.2.1. Organização e financiamento	59
3.2.2. Plano de comunicação	60

3.2.3. Posicionamento	60
3.2.4. Consumidores	60
3.2.5. Estado	63
3.2.6. Agentes de distribuição e intermediários	65
3.2.7. Setor privado	67
3.3. Quorum Ballet	68
3.3.1. Organização e financiamento	70
3.3.2. Plano de comunicação	70
3.3.3. Posicionamento	71
3.3.4. Consumidores	71
3.3.5. Estado	74
3.3.6. Agentes de distribuição e intermediários	77
3.3.7. Setor privado	78
4. ANÁLISE DE FONTES DOCUMENTAIS	80
4.1. Documentos relativos ao financiamento, produzidos pela DGArtes	80
4.2. Meios de comunicação online	82
4.2.1. CiM – Companhia de Dança	82
4.2.2. Companhia de Dança de Almada	85
4.2.3. Quorum Ballet	86
Conclusão	88
Bibliografia	93
ANEXOS	
Nº 1 Guião das entrevistas	
Nº 2 Transcrição da entrevista a Armanda Capinha	
Nº 3 Transcrição da entrevista a Ana Rita Barata e Rita Piteira	
Nº 4 Transcrição da entrevista a Daniel Cardoso	
Índice de Tabelas:	
1. Indicadores páginas e publicações no Facebook	87

Glossário de Siglas:

ACARTE: Serviço de Animação, Criação Artística e Educação pela Arte

CDA: Companhia de Dança de Almada

CNB: Companhia Nacional de Bailado

DGArtes: Direção-Geral das Artes

EDCN: Escola de Dança do Conservatório Nacional

GEPAC: Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais

INE: Instituto Nacional de Estatística

PNB: Pacific Northwest Ballet

TMG: Teatro Municipal da Guarda

Introdução

Diferentes estudos demonstram que os públicos da dança contemporânea são pouco diversificados, sendo possível considerar que é uma forma de arte que serve um nicho. Contudo, trata-se de uma área que compreende artistas e instituições que variam muito entre si em termos de estilo, estética, missão, repertório e temáticas a ele inerentes, realidade que se traduz no panorama da dança contemporânea portuguesa. Por este motivo, é expectável que diferentes companhias de dança contemporânea tenham diferentes públicos alvo, tomem diferentes opções de posicionamento e assumam estratégias de comunicação que diferem muito entre si.

Foram selecionadas como casos de estudo três companhias de dança contemporânea portuguesas. Uma companhia de dança inclusiva com intérpretes com e sem deficiência (CiM – Companhia de Dança), uma companhia que programa peças de diferentes coreógrafos e se situa num universo com referencial cultural mais elevado e experimental (Companhia de Dança de Amada) e uma companhia com uma linguagem artística menos abstrata e mais próxima do imaginário clássico (Quorum Ballet).

Os objetivos da investigação passam por compreender as opções estratégicas de marketing adotadas por estas companhias e perceber de que forma as diferentes missões artísticas afetam e são veiculadas através dessas mesmas estratégias.

No primeiro capítulo desta dissertação é apresentada a revisão de literatura, fazendo em primeiro lugar uma contextualização da dança contemporânea enquanto forma de arte, seguida de uma contextualização histórica da dança contemporânea em Portugal. Seguidamente são abordados os conceitos e as categorizações relativas às indústrias culturais e criativas e o modelo teórico de marketing cultural – nomeadamente as variáveis de marketing mix, os diferentes segmentos e mercados culturais, o planeamento da estratégia de marketing, a segmentação, o posicionamento e a definição dos alvos/target.

Considerando Portugal e o atual contexto social, económico e político, afirma-se que intervenção do Estado no financiamento da área da cultura tem sido tida como necessária mas não suficiente, pelo que foi necessário debruçarmo-nos brevemente sobre o tema das políticas públicas da cultura, de modo a introduzir os restantes conceitos e fenómenos que surgem nos capítulos sucessivos.

Para a persecução dos objetivos explicitados, foram realizadas entrevistas estruturadas aos responsáveis da comunicação e do marketing (ou aos profissionais

que desempenham as ditas funções) de cada uma das companhias. Foi ainda realizada uma análise de fontes documentais produzidas pela entidade nacional responsável pela atribuição de subsídios e financiamento ao sector artístico-cultural (DGArtes), sendo este último um dos possíveis enquadramentos para as companhias de dança em estudo, e tendo sido seleccionados os documentos oficiais em que as companhias são mencionadas.

Por fim foi desenvolvida uma análise exploratória e complementar do conteúdo escrito e multimédia dos websites e páginas de Facebook oficiais das mesmas três companhias de dança.

1. Revisão de literatura

“O conceito de ‘dança’, que deriva de géneros performativos de tradição euro-americana, não se encontra totalmente estabilizado. Em primeiro lugar, porque nem sempre entre todos os membros de um grupo (criadores, intérpretes, espetadores) há um consenso quanto ao reconhecimento de que uma determinada performance é uma ‘dança’.” Fazenda (2007: 24).

Devido ao facto de o conceito de dança e, em particular, de dança contemporânea ser vasto e difícil de delimitar, convém fazer uma breve contextualização histórica focada no surgimento da dança teatral, na profissionalização desta forma de arte e no desenvolvimento de diversas técnicas e estilos, com o objetivo de definir os conceitos que serão tratados neste trabalho.

1.1. Dança teatral e profissionalização

Fazenda define a dança teatral – em oposição a dança social – da seguinte forma:

“A dança teatral tem como propósito a construção de uma performance, por parte de um grupo de intérpretes selecionados de acordo com expectativas definidas por motivações artísticas e pressupostos estéticos determinados, para ser vista por um grupo de pessoas – os espetadores ou o público.” (2007:43).

Esta divergência de conceitos entre dança social e dança teatral teve origem na corte francesa do século XVI, lugar e época em que surgiu o *ballet de cour*. Segundo Homans (2010), o *ballet de cour* diferia dos espetáculos medievais pela sua precisão e configuração formal, e constituiu a base para as diferentes técnicas de dança clássica que, por sua vez, deram origem às técnicas de dança moderna e contemporânea. Estes bailados eram realizados em espaços que hoje em dia seriam considerados pouco convencionais, tais como palácios e jardins, em que não existia um palco a elevar os artistas – membros da corte - em espetáculos indissociáveis da aristocracia, da monarquia e do próprio Estado francês.

Já durante o século XVII, os ballets realizados na corte de Versalhes começaram a ser reproduzidos na Ópera de Paris, a única instituição em que os membros da nobreza podiam atuar, sem perder o seu estatuto. (Homans, 2010) No entanto, segundo a mesma autora, estes foram participando cada vez menos, dando lugar a bailarinos profissionais:

“[...] nos anos seguintes à fundação da Ópera de Paris, a dança social e a dança profissional tinham começado a seguir caminhos diferentes. Passaram a existir dois

percursos distintos, a corte e o teatro, e estes não se misturavam tão facilmente como no passado.” (Homans, 2010:67)

Esta tendência acentuou-se, sendo que na segunda década do século XVIII, a Ópera de Paris empregava vinte e quatro bailarinos e no final da década de setenta do mesmo século, o número aumentara para noventa. Hoje em dia, esta é uma das grandes referências mundiais no que toca a companhias de bailado, apresentando obras clássicas e contemporâneas. “O círculo estava portanto a fechar-se: o ballet mudara-se da corte para o teatro, da dança social para a dança teatral.” (Homans, 2010:75) Assim, o bailado a que hoje podemos chamar “clássico”, deteve a hegemonia da dança teatral e profissional até ao século XX, tendo-se difundido por toda a Europa, Rússia e Estados Unidos da América.

1.2. Dança moderna e contemporânea

As origens da dança moderna datam do início do século XX, com as contribuições de diversos artistas, estando Isadora Duncan entre os mais relevantes.

“Entre séculos - XIX e XX -, nos Estados Unidos da América, Isadora Duncan (1877-1927) preconiza uma ‘nova dança’ que, contra o antepassado aristocrático e palaciano do ballet – que desde o século XVIII vinha dominando a cena teatral da dança, quer na Europa, quer, à época de Duncan, nos Estados Unidos da América -, fosse ‘verdadeiramente americana.’” (Fazenda 2007:70)

Mais tarde, Martha Graham, José Limón e Merce Cunningham (entre outros), tiveram papéis importantes no desenvolvimento de novos estilos, baseados em técnicas de dança que desenvolveram, alterando permanentemente o panorama da dança teatral. Segundo Fazenda, “Graham desenvolveu um vocabulário de movimento em que o corpo utiliza plenamente o chão.” (2007:71), algo que, embora hoje seja comum, era inédito à época.

Já o contributo de Cunningham, diz respeito, sobretudo, a inovações do foro da composição coreográfica. Segundo a mesma autora, o coreógrafo

“[...] desenvolve uma técnica que lhe permite criar padrões espaciais e estruturas temporais muito complexos, alargando as possibilidades de execução do movimento, entendido, agora, não como um meio para exprimir as emoções, mas antes como um fim em si mesmo.” (Fazenda, 2007:72)

1.3. O caso português

Ao falar de companhias de dança portuguesas e do mercado em que atuam, é da máxima importância contextualizar o surgimento e funcionamento deste meio artístico em Portugal. Como foi possível observar, a dança teatral possui uma história rica e extensa, no entanto, em Portugal, é relativamente recente. Este facto poderá ser útil para compreender muitas das questões abordadas neste trabalho, relativas à atual conjuntura da dança contemporânea profissional, como nos diz Ana Pereira Caldas, entrevistada por Curvelo: “A dança é uma arte muito jovem em Portugal (em Inglaterra há já uma tradição de 200 ou 300 anos). Temos sido um país muito mais de acolhimento do que propriamente de produção de dança, o que torna tudo mais difícil, inclusive os apoios públicos.” (Caldas in Curvelo, 2009:259)

Outro aspeto relevante para a compreensão deste setor artístico, é a particularidade que a dança possui, de ser transmitida presencialmente, de professor para aluno, acabando por ser inerentemente geracional, tanto enquanto forma de arte como enquanto profissão. Assim, é atribuída uma enorme importância à formação e educação consistentes para a criação de um panorama nacional próspero no que à dança diz respeito.

“A arte do Bailado é, na sua história, o desenvolvimento de uma tradição artística que se transmite de mestre a aluno numa sucessão contínua. Neste contexto, a instituição de uma escola de dança estável, onde uma tradição de ensino se case com uma tradição de espetáculo, tem sido indispensável para a radicação e florescimento da arte do Bailado num país.” (Sasportes, 1970:305)

É de ressaltar que embora, neste caso, o autor se referira ainda apenas ao bailado, este pensamento pode aplicar-se a qualquer género de dança.

O Conservatório Nacional foi fundado em 1839 e “Embora a disciplina de Dança fizesse desde logo parte do programa educativo original, integrada e relacionada com as outras disciplinas artísticas, a estrutura atual de funcionamento da Escola de Dança só foi implementada em 1987.”¹ (EDCN, 2018) Este facto confirma a crítica de Sasportes, a uma lacuna que apenas foi colmatada no final da década de oitenta do século XX.

Também esta fonte nos diz que a tradição de dança em Portugal não é tão forte como a de outros países e refere a segunda metade do século XX como época de maior

¹ Fonte: EDCN 2015 - 2018, disponível em <https://www.edcn.pt/pt-pt/a-escola/historia-enquadramento/> consultado a 15 de agosto de 2018

desenvolvimento, com - entre outros fatores - a criação do Ballet Gulbenkian e da Companhia Nacional de Bailado.(CNB)

Contudo, é possível recuar um pouco mais, a 1917, com a visita a Lisboa da companhia Ballets Russes de Serge Diaghileff. Segundo Sasportes (1979), esta companhia itinerante marcou uma viragem, por ser independente de qualquer teatro ou ópera. Segundo o autor, embora a independência fosse um obstáculo à sua subsistência, pequenos grupos iam sendo estabelecidos na Europa e EUA sob este novo molde.

No entanto, segundo o mesmo autor, as condições necessárias para o surgimento e sucesso de projetos independentes em Portugal não eram reunidas. Para o historiador, o problema tinha origens nos séculos anteriores, com a carência de ensino especializado, que possibilitasse aos teatros portugueses a formação de um corpo de baile competente.

Isto não significa, porém que a influência dos Ballets Russes não se tenha feito sentir. Pavão dos Santos (1999) atribui a esta digressão da companhia de Diaghileff, a inspiração de António Ferro – dirigente do Secretariado da Propaganda Nacional entre 1933 e 1950 - para a criação dos bailados portugueses, já que vira nesta companhia, o modernismo que desejava importar. Em 1940, foi criado pela Secretaria da Propaganda Nacional o grupo de bailado Verde Gaio, que se estreou no Teatro da Trindade, num espetáculo integrado na Exposição Mundo Português. (Sasportes, 1970)

Segundo a "política de espírito" de António Ferro, esta companhia, dirigida por Francis Graça deveria ser um "grupo de danças folclóricas teatralizadas". No entanto, tanto o Secretário da Propaganda Nacional como a crítica, acabaram por tratá-la como "os Ballets Russes portugueses", apesar de não ser uma comparação justa nem da perspectiva técnica, nem da perspectiva ideológica, já que a companhia de Diaghileff era independente e não tinha sido criada com objetivos nacionalistas. (Sasportes, 1979).

Segundo Roubaud, após a revolução de 25 de Abril de 1974, "Um decreto-lei elaborado pelo Governo Provisório dava conta da extinção do Grupo de Bailados Portugueses Verde Gaio, bem como da sua integração no Teatro S. Carlos, passando a denominar-se Grupo de Bailado do Teatro Nacional de S. Carlos." (2010:216). Assim, até à data do seu desaparecimento, poucos anos mais tarde, o grupo foi definhando, por falta de convites, o que a autora atribui à grande associação entre esta companhia e a ditadura.

Apesar da forte associação à ditadura e das críticas que sempre lhe foram feitas, quer a nível técnico, quer a nível artístico, o Verde Gaio teve a sua importância, segundo Roubaud, pelo facto de muitos dos seus bailarinos terem estado na origem das companhias Ballet Gulbenkian e Companhia Nacional de Bailado.

Em 1956 foi criada a Fundação Calouste Gulbenkian, instituição que veio a ter uma enorme influência no rumo da dança portuguesa. Segundo Sasportes (1998), nesse mesmo ano, a Fundação começou a conceder bolsas de estudo a bailarinos para que fossem fazer formação ao estrangeiro, bem como a subsidiar pequenos grupos de dança. Em 1960, segundo Castro (2014), foi fundado o Grupo Experimental de Ballet – mais tarde rebatizado como Grupo Gulbenkian de Bailado. Viria a ser ainda denominado Ballet Gulbenkian e cessou atividades em 2005.

Segundo Sasportes (1998), foram tomadas medidas destinadas a fazer da companhia um sucesso a longo prazo, tais como uma sólida formação de base para os bailarinos, o estímulo a que estes se tornassem coreógrafos, e a criação de novos públicos. Para Castro (2014), outros dos fatores que conduziram ao sucesso do Ballet Gulbenkian consistiram na contratação de diretores estrangeiros, que viriam a elevar-lhe o nível de profissionalismo e exigência. Segundo o autor, um destes diretores (Milko Sparembek) foi o responsável por trazer para Portugal, através do Ballet Gulbenkian, um género de repertório até então desconhecido no nosso país, ao introduzir influências norte-americanas, ao invés de a reduzir a uma companhia de repertório clássico.

Como já foi referido, existia uma preocupação em estimular os bailarinos a coreografar, de forma a criar uma renovação geracional. Assim,

"[...] por insistência de Madalena Perdigão, foram dadas oportunidades para a prática coreográfica aos bailarinos da companhia, seja fazendo-os trabalhar para o repertório corrente do grupo, seja instituindo anualmente 'estúdios coreográficos' com carácter de exercícios públicos." (Sasportes 1998:60).

Este facto é da máxima importância, já que muitos destes bailarinos se encontram ainda, hoje em dia, em atividade como coreógrafos, muito após a extinção do Ballet Gulbenkian em 2005.²

Paralelamente, em 1977, estreou-se a Companhia Nacional de Bailado. Para António Laginha esta iniciativa não se limitou à procura de uma alternativa à única companhia de repertório de grandes dimensões, mas acima de tudo, a uma " [...]

² O autor refere-se a Margarida Bettencourt, Vera Mantero, César Moniz, João Fiadeiro, Gagik Ismailian, Benvindo Fonseca, Rui Pinto, Clara Andermatt, Barbara Griggi, Luís Damas e Olga Roriz

derradeira tentativa de provar (entre outras coisas) que, à semelhança de outros países de uma Europa civilizada, também poderíamos ter uma companhia que para se chamar nacional não necessitasse apenas de se alimentar de dinheiros públicos. (1998:77)”.

Em 1984 foi criado o ACARTE (Serviço de Animação, Criação Artística e Educação pela Arte), tutelado pela Fundação Calouste Gulbenkian e gerido por Madalena Azeredo Perdigão. Este, segundo Laginha “[...] acabou por não só funcionar como uma mostra da atualidade em dança na Europa e nos EUA mas, acima de tudo, como catalisador de um grupo despontante de jovens criadores, alguns dos quais saídos do seio do próprio Ballet Gulbenkian.”³ (Laginha, 1998:82). O autor descreve este serviço como um fórum de discussão dedicado à cultura e ao experimentalismo, no qual estavam incluídas mostras de dança, workshops, conferências e seminários, com a participação de coreógrafos e bailarinos portugueses e estrangeiros. (ibid). Laginha chega até a afirmar que todos os criadores nacionais com propostas independentes por ali passaram.

Segundo Peres (1997), nesta época, este serviço era praticamente o único apresentador e produtor de dança contemporânea, tendo os restantes espaços com este tipo de programação, iniciado a sua atividade apenas na década de noventa. Para a autora, o facto de esta programação ter surgido por iniciativa de uma fundação privada não é um acaso, além de a colocar ao nível das melhores do mundo. Segundo Peres, o ACARTE realizava dois ciclos anuais de dança contemporânea internacional e uma mostra de dança portuguesa, rapidamente atualizando, na sua opinião, a história da dança portuguesa.

As décadas de oitenta e noventa do século XX revelam-se um período de viragem para a dança em Portugal, com o movimento conhecido como Nova Dança Portuguesa. Segundo Dionísio (2001), este movimento surgiu por influência da Nova Dança Europeia e do Pós-Modernismo americano. Para Dionísio, “[...] a então denominada Nova Dança Portuguesa rompeu com o conservadorismo artístico das décadas anteriores e colocou, pela primeira vez, o nosso país nas rotas da dança contemporânea internacional.” (2001:129) Este período foi marcado pelo surgimento de estruturas de apoio à criação e formação, tais como o Fórum Dança. RE.AL, Eira, Rumo do Fumo e Jangada de Pedra (2001:130). Também o Estado teve nesta época um papel de fomento de artistas e entidades independentes, através da atribuição de subsídios.

³ O autor refere-se a Olga Roriz, Vera Mantero, João Fiadeiro, Francisco Camacho e Margarida Bettencourt e Clara Andermatt. Além destes, também menciona Paulo Ribeiro e Paula Massano, embora estes não fizessem parte da companhia.

Dionísio confere ainda, além do papel de financiador, uma função legitimadora ao Estado enquanto apoiante deste movimento

“O aparecimento do Estado como um dos agentes presentes no campo da dança contemporânea veio conferir a legitimidade máxima e o reconhecimento político e público do movimento. Por outro lado, a atribuição regular de subsídios estatais (pontuais, anuais e bianuais) possibilitou a continuidade/regularidade do trabalho dos criadores, companhias e outras estruturas independentes que operam no terreno.” (Dionísio, 2001:135).

Mark Deputter considera que “[...] a história recente da dança contemporânea em Portugal é uma história de sucesso.” (2001:26). Esta opinião é fundamentada, segundo Deputter, pela apresentação regular e consistente de trabalho, por parte dos artistas em condições, segundo o mesmo, adversas. No entanto, lembra:

“Em Portugal, quase não há companhias de dança, para além das duas companhias de ballet [CNB e, à época, Ballet Gulbenkian], que dispõem dos meios necessários para manter uma companhia equilibrada em boas condições de trabalho e formação contínua. [...] Perante a falta de postos de trabalho para jovens bailarinos, a única saída é dançar as suas próprias peças. Na maioria dos casos o resultado é fraco e ninguém fica a ganhar: nem o público, nem o próprio jovem bailarino, e ainda menos o Estado, que não conseguiu realizar nenhum objetivo importante com o dinheiro investido.” (2001:31).

Os coreógrafos intervenientes neste movimento são, geralmente, categorizados em três gerações. Mark Deputter coloca na primeira Vera Mantero, Paulo Ribeiro, Rui Horta, Francisco Camacho, João Fiadeiro, Rui Nunes, Aldara Bizarro, Olga Roriz e Clara Andermatt. Na segunda, destaca Sílvia Real, Teresa Prima, João Galante, Né Barros, Ângela Guerreiro, Paulo Henrique, Amélia Bentes, Bruno Cochat e Filipa Francisco. Já na terceira, Deputter refere Cláudia Dias, Rafael Alvarez, António Tavares, Tânia Carvalho e Bruno Listopad. (2001:26)

1.4. A companhia de dança como organização cultural

1.4.1. Indústrias culturais e criativas

Segundo a UNESCO (2013) o termo “indústrias culturais e criativas” teve origem na década de 1930. Utilizado pelos intelectuais da Escola de Frankfurt, referia-se à crescente indústria de cultura popular que, na perspetiva destes, legitimava uma sociedade capitalista. A partir da década de 1980, o termo passou a ser utilizado nos

círculos académicos e políticos, referindo-se a “[...] formas de produção e consumo cultural que tenham no seu âmago um elemento simbólico ou expressivo.” (2013:20)

Com o constante progresso tecnológico, este setor vai abarcando cada vez mais áreas de atividade que, por sua vez, se difundem com crescente facilidade, aumentando assim a sua relevância na sociedade e contributo para a economia.

“O conceito de Indústrias Culturais e Criativas (ICC) é vasto e diverso e abarca um conjunto de atividades que têm em comum a utilização da criatividade, do conhecimento cultural e da propriedade intelectual como recursos para produzir bens e serviços com significado social e cultural, como sejam as artes performativas e visuais, o património cultural, o artesanato e a joalheria, o cinema, a rádio, a televisão, a música, a edição, o software educacional e de entretenimento e outro software e serviços de informática, os novos Média, a arquitetura, o Design, a moda e a publicidade.” (ENEI, S.d. p. 2)

Colbert (1994) vê as organizações culturais segundo duas perspetivas, uma mais restrita, outra mais alargada. No sentido restrito, inclui empresas que produzam e distribuam artes performativas (teatro, música, dança e ópera), artes visuais e ainda livrarias e património. Na visão mais alargada, inclui as chamadas indústrias culturais e os media.

Segundo a UNESCO (2013), existem diferentes modelos de classificação que representam e caracterizam a estrutura do setor cultural e criativo, como auxílio à sua compreensão, por se tratar de um conceito tão vasto e complexo e que tanto varia consoante o contexto. Contudo, em todos os modelos presentes no relatório, as artes performativas – nas quais a dança se inclui – fazem parte do círculo central, ou seja, são consideradas atividades nucleares no setor. Assim, assumem uma posição central, em conjunto com a música, a literatura e as artes visuais.

Estas definições são bastante vastas, tanto que podem, por vezes perder a sua utilidade. De facto, segundo Colbert, “As empresas culturais variam consideravelmente em tamanho, estrutura, disciplina e função [...] Talvez a melhor forma de proceder seja recategorizar as empresas culturais de acordo com critérios específicos.” (1994:6, 7). Os critérios a que o autor se refere para melhor categorizar estas organizações são: a orientação da missão (se é mais centrada no produto ou no mercado), o processo de produção (se o produto é, ou não, reproduzido em massa), o estatuto legal (se tem, ou não, fins lucrativos), e, por fim, a dimensão (que poderá ser desde muito pequena, a multinacional).

Contudo, segundo o ENEI (S. d.), a economia das indústrias culturais e criativas tem um funcionamento específico e diferencia-se dos restantes setores pela dimensão

dos seus agentes – geralmente reduzida – e pela primazia muitas vezes dada a outros objetivos que não os comerciais.

“É um setor constituído maioritariamente por indivíduos, microempresas e PME que trabalham em cadeias de fornecimento complexas, que combinam atividades comerciais com atividades pré-comerciais (ou mesmo anticomerciais) e que dependem, em grande parte de redes informais por onde fluem as ideias criativas.” (ENEI, S. d. 3)

O setor das indústrias culturais e criativas, particularmente em Portugal, segundo ENEI, (S. d. 3), difere dos outros pela volatilidade e invisibilidade dos seus ativos, entre os quais se contam o “talento”, a “reputação” e a “marca”. Os negócios que o compõem são especializados ou até considerados de nicho.

Mateus e Associados (2010) caracterizam a cadeia de valor pelas atividades nucleares da seguinte forma:

“Os agentes responsáveis pela criação tendem, em muitos casos, a assumir a execução de outras etapas, resultando em cadeias de produção geralmente mais simples, que podem incluir apenas dois participantes, como o artista que cria uma peça de arte e a galeria que a promove e vende, ou mesmo um participante responsável por toda a cadeia de produção, como uma companhia de teatro responsável pela criação, produção e venda do espetáculo.” (2010:47)

1.4.2. Companhia de Dança

Como foi referido no ponto anterior, as organizações culturais e criativas variam muito em dimensão, função, missão e funcionamento da sua cadeia de valor. Como foi também abordado na contextualização do caso português, não parece existir um padrão de funcionamento no que toca a organizações dedicadas à dança, ou companhias. Nem todas trabalham a tempo inteiro, podendo funcionar projeto a projeto, mantendo a totalidade ou parte dos seus trabalhadores – artistas ou não – em regime de prestação de serviços. As organizações existentes variam bastante em termos estruturais e no que aos cargos administrativos, de gestão, comunicação e produção diz respeito.

De facto, segundo Pires,

“Já poucas são as equipas permanentes, e com a falta de recursos, assistimos cada vez mais à constituição de equipas temporárias para o desenvolvimento de um determinado projeto. Por seu turno, esta situação origina a precariedade laboral do setor e, são cada vez mais os *freelancers* que trabalham nas artes do espetáculo.” (2017:83)

Segundo a autora, a tendência atual é ter equipas mais pequenas, a acumulação de funções e a extinção de postos de trabalho.

O estudo do funcionamento de organizações culturais comporta então este desafio, sendo que, para Pires, “Não podemos definir para o setor cultural uma matriz organizacional, tendo em conta a multiplicidade de organizações existentes com características muito diferentes.” (2017:37)

Segundo as Estatísticas da Cultura – 2016, realizadas pelo Instituto Nacional de Estatística, nesse ano houve 1508 sessões de espetáculos de dança, das quais 1003 correspondem a dança “moderna”. Segundo a mesma fonte, a dança representou 2,3% da totalidade dos espetadores das diferentes modalidades de espetáculos ao vivo registados, gerando 2,4% das receitas. (INE, 2017)

De acordo com a mesma fonte,

“Relativamente aos preços médios do bilhete das modalidades de espetáculos, evidenciaram-se a Área Metropolitana de Lisboa (23,3 euros), o Alentejo (18,6 euros) e o Norte (13,3 euros) com os preços médios mais elevados. O preço médio do bilhete mais baixo registou-se na região Centro (6,0 euros).” (INE, 2017:33)

1.5. O modelo de marketing cultural

O marketing pode ser considerado um processo de relação entre uma organização e o mercado. Assim afirmam Kotler e Scheff: “O marketing é o processo pelo qual uma organização se relaciona criativa, produtiva e lucrativamente com o mercado, com o objetivo de criar e satisfazer clientes dentro dos parâmetros da organização.”⁴ (1997:31)

A atitude de marketing, para Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, e Rodrigues (2009), consiste numa preocupação em conhecer o público, adaptar-se a ele e influenciá-lo. Por outras palavras, deve conhecer-se os hábitos, as necessidades e a linguagem a que o público é sensível e utilizar essa informação para influenciar as suas atitudes de forma favorável à organização. Para isto, os autores consideram que o produto deve ser, para o gestor de marketing, um meio e não um fim, pois salientam que os consumidores valorizam os benefícios acima dos produtos.

Segundo Kotler e Scheff (1997), embora o marketing possa utilizar as mesmas ferramentas que um educador ou propagandista, o seu objetivo não é o de educar ou

⁴ Tradução livre da autora

alterar valores, mas de influenciar o comportamento do consumidor, quer no sentido de o alterar, quer no sentido de o manter.

Para Lindon *et al.* (2009), o marketing é uma estratégia, que deve ser elaborada tendo em conta as seguintes perguntas de interesse central para a vida funcional de uma organização: Quais os objetivos? (ex.: vendas, quota de mercado) Quais os concorrentes atuais? Quais os segmentos a atrair? Qual o posicionamento desejável? Qual o marketing mix a aplicar? As respostas a estas perguntas irão definir a orientação e as decisões estratégicas e táticas da mesma organização.

Para Colbert (1994), o modelo de marketing cultural tem os mesmos elementos que o tradicional, mas para organizações centradas no ato criativo que origina o seu produto. O processo de marketing inicia-se assim na organização/empresa/companhia, na conceção do produto e não, como no caso do marketing tradicional, nas exigências do mercado. Depois, deve decidir-se que parte do mercado estará mais interessada no produto cultural, considerando que o mesmo pode ser dirigido a diferentes componentes do mercado, entre os quais enumera os consumidores, o sector privado e as organizações governamentais e o Estado. Quando o mercado e os relativos clientes da obra estão identificados – e já tendo o produto concebido -, elaboram-se as estratégias de definição das outras três variáveis do marketing mix - *price*, *place* e *promotion* -, para que sejam miradas a alcançar os segmentos de mercado identificados.

A aplicação deste modelo no setor cultural é confirmada por Kolb (2000), que concebe o marketing como o processo de ligar a arte ao público. A criação do produto artístico toma precedente e o propósito do departamento de marketing da organização é o de encontrar o público adequado para este.

Embora o modelo de marketing cultural possa ser aplicado a outros tipos de organização, Colbert (1994) ao conceber o modelo de marketing para as artes faz uma distinção essencial no que toca os objetivos de uma organização comercial e os de uma organização artístico-cultural: enquanto a primeira procura a otimização do lucro e abandonará o mercado inicialmente pretendido caso não consiga obtê-lo, a segunda toma a arte como um fim em si mesma, e os objetivos artísticos têm primazia sobre os objetivos financeiros.

Em entrevista à Rita Curvelo (2006), Colbert salienta que nem todas as artes são apelativas para o público em geral e que é necessário fazer certas distinções, criando abordagens distintas consoante o produto em questão.

“Quando pensamos em concertos sinfônicos, exposições de arte contemporânea, dança ou teatro, parte-se do produto, tendo por preocupação arranjar o mercado ou segmento certos para ele. É inútil tentarmos chamar pessoas ao teatro que não tenham qualquer interesse pela representação, elas só ficarão ainda mais desiludidas. Por isso o papel do marketing para grandes massas aqui não faz qualquer sentido! Nas artes não podemos mudar o produto tendo em mente as preferências do nosso potencial consumidor. Daí que, volto a sublinhar, é fundamental encontrar o público certo, que geralmente é muito mais pequeno do que o segmento-alvo da cultura popular.” (Colbert in Curvelo, 2006:175).

No seguimento desta abordagem ao marketing cultural, o autor acrescenta que o que está a ser vendido são, acima de tudo, experiências, que podem ser de diferentes naturezas, dependendo do tipo de consumidor. Colbert exemplifica três segmentos de consumidores que, por terem desejos distintos, procurarão produtos culturais distintos:

“Há quem procure preencher com as artes a sua sede de conhecimento. [...] Existe depois aquele segmento que procura preencher certas necessidades simbólicas, algo que está relacionado com o entendimento psicológico que o produto tem para a pessoa em causa [...] Temos ainda todos aqueles que veem nas artes a fórmula mágica de satisfazer as suas necessidades mais emocionais. Neste caso particular estamos a falar de indivíduos que procuram a evasão, a fuga aos problemas no emprego e às rotinas.” (in Curvelo, 2006:175, 176).

Assim, segundo Colbert (2006), o primeiro segmento referido deslocar-se-ia, por exemplo a um museu com o intuito de adquirir conhecimentos acerca de um movimento artístico; o segundo, talvez à ópera, mais com o intuito de ser visto e adquirir um certo estatuto; e o terceiro seria atraído, por exemplo, por um parque de diversões.

Kotler e Scheff (1997) desmistificam também a relação entre o marketing e as artes, negando que o marketeer seja necessariamente limitado a uma orientação para o mercado e o artista seja limitado a uma orientação para o produto, e explicam a relação entre marketing e artes da seguinte forma:

“O marketing, na sua relação com as artes, não se trata de intimidação ou coação, ou abandono da missão artística. [...] É uma tecnologia sólida e eficaz para criar trocas e influenciar comportamentos que, quando aplicada corretamente, deve ser benéfica a ambas as partes envolvidas.” (Kotler e Scheff, 1997:30).⁵

Tendo em conta que muitas organizações culturais não têm fins lucrativos, a sua medida de sucesso não poderá ser a mesma que a de uma organização comercial. Isto

⁵ Tradução livre da autora

não significa, porém, que não existam outras medidas de sucesso mais complexas. Além do sucesso financeiro, segundo os mesmos autores (1997), poderão incluir-se fatores relacionados com o posicionamento e a reputação, tais como a quantidade total de público, um aumento nas subscrições, quantidade de crianças expostas a programas educativos ou mais oportunidades de atuação para os artistas. Todavia, os objetivos financeiros são essenciais para a sustentabilidade de uma organização e devem ser considerados, independentemente de existirem, ou não, fins lucrativos.

Estes fatores, que dizem respeito à relação da organização com o seu público, vão de encontro à perspectiva de Hill, O'Sullivan e O'Sullivan (1995), que nos dizem: "Uma melhor definição de marketing das artes deveria ser determinar que tipo de público a organização já tem, que tipo quer ter, e como motivar este público alvo a frequentá-la, através de eventos artísticos devidamente apresentados."⁶ (Hill, O'Sullivan e O'Sullivan *apud* Kolb 2000:176).

1.5.1. Estratégia de marketing

Segundo Lindon *et al.*, "Uma estratégia é um conjunto de meios de ação utilizados para atingir certos objetivos. Mas distingue-se de uma 'política' pelo facto de ser conflitual, no sentido em que é dirigida contra certos adversários." (2009:434). Neste caso, para os autores, os adversários serão os concorrentes. Ainda segundo os mesmos autores, a elaboração de uma estratégia de marketing diz respeito a um processo interativo e criativo, no qual devem participar não apenas o gestor de marketing, mas também os gestores de outras áreas

Lindon *et al.* dividem o processo de elaboração de uma estratégia de marketing em cinco etapas: Análise-diagnóstico, fixação de objetivos, escolha das opções estratégicas fundamentais (escolha dos alvos, escolha das fontes de mercado, escolha do posicionamento), formulação e avaliação do marketing mix e, finalmente, planos de ação a curto prazo.

Segundo Kotler e Scheff (1997), não é incomum que artistas, gestores culturais e administradores de organizações da área artística descurem o planeamento das suas estratégias. O motivo apontado pelos autores, prende-se com um mercado complexo e imprevisível, no qual o planeamento acarreta desafios acrescidos:

⁶ Tradução livre da autora

“É difícil prever os níveis de financiamento, o desenvolvimento de um público e até oportunidades de programação. Em algumas organizações, existe também discórdia acerca de qual é, ou deveria ser a missão, não havendo então um claro consenso sobre quais as estratégias que melhor a levarão a cabo.” (1997:47).⁷

Contudo, os autores afirmam que estas condições só reforçam a importância do planeamento estratégico, afim de identificar tendências, abrir a comunicação e melhorar o controlo de gestão com objetivos concretos e medidas de avaliação. Acrescentam ainda que “O planeamento estratégico ajuda uma organização a desenvolver uma visão partilhada [entre os seus membros] das suas políticas, metas, objetivos e atividades.” (1997:48)

Também Colbert salienta a importância da missão, afirmando que esta deve preceder ao planeamento de marketing, pois é a missão que dá origem aos objetivos gerais e, no processo de gestão “[...] a hierarquia de objetivos corresponde a uma hierarquia de estratégias.” (1994:229) Mais detalhadamente, Colbert explica que os objetivos de marketing - que devem ser definidos em função dos objetivos gerais de gestão da organização – estarão relacionados com cada variável do marketing mix.

Para Kotler e Scheff (1997), o papel dos marketeers, gestores e diretores artísticos consiste em facilitar a comunicação entre artistas e público - perante o qual têm a responsabilidade de criar acessibilidade ao produto artístico.

“O marketeer tem a responsabilidade de apresentar e comunicar o produto do artista de forma a apelar ao público mais vasto possível, ao atender às suas necessidades e preferências. A experiência artística existe na comunicação entre o(s) performer(s) em palco e os espetadores na sala; o papel do gestor, dos marketeers e da direção artística é ajudar a facilitar essa comunicação, cumprindo assim a missão da organização.” (Kotler e Scheff 1997:45)⁸

1.5.2. Marketing Mix

Segundo Kotler e Scheff (1997), uma das componentes chave para a persecução dos objetivos definidos por uma organização no que toca à sua estratégia de marketing, é o marketing mix, um conjunto de ferramentas desenhadas para o efeito.

Os componentes do marketing mix são, segundo Colbert (1994:20), as “variáveis controláveis” que, quando otimizadas, são cruciais para o sucesso da empresa. Estas

⁷ Tradução livre da autora

⁸ Tradução livre da autora

referem-se aos 4P's, iniciais das palavras inglesas que definem as quatro variáveis essenciais: *product*, *price*, *place*, *promotion*, e que se diferenciam das variáveis não controláveis, que dizem respeito a fatores externos à organização, como por exemplo a concorrência, o tempo e elementos reguladores do mercado.

Em seguida serão aprofundadas as quatro variáveis do marketing-mix, do ponto de vista de uma companhia de dança genérica, para traçar as linhas guia para a análise dos casos de estudo, objeto da presente investigação e apresentados nos capítulos sucessivos:

Product:

Embora segundo Colbert, o produto seja o centro de qualquer organização, em particular naquelas que estão ligadas à cultura e às artes, a sua importância é ainda mais salientada. O produto pode ser definido pela sua dimensão técnica ou valor simbólico, mas o que o consumidor procura e compra é, por Colbert, “o conjunto de benefícios, reais ou imaginários” (1994:33). No caso de uma companhia de dança, poder-se-ia identificar como produto central, os espetáculos ou bailados que encena. Podemos também considerar, em certos casos, a própria companhia como produto, analisando o seu trabalho como um todo, e não um programa específico. As estratégias de marketing poderão então ser, ou não, diferentes de peça para peça e conforme as necessidades da organização haverá diferentes possibilidades de criar uma comunicação integrada e coerente de acordo com os objetivos previamente estabelecidos, e organizar de forma estruturada as variáveis relativas ao preço e à distribuição do produto em causa.

Segundo Kotler e Scheff (1997), embora a escolha das peças a exibir seja da responsabilidade da direção artística, o produto consiste também em ofertas desenhadas para efeitos de marketing. Como exemplos destas ofertas, os autores referem programas educativos, palestras e outros eventos promovidos em torno da programação.

Existe ainda outra vertente a considerar. “As organizações culturais tendem, no entanto, a criar produtos *spin-off*, que estão relacionados com o produto artístico principal, mas constituem outras linhas de produto.” (Colbert, 1994:34) Estes produtos *spin off* poderão ser, no caso de uma companhia de dança, aulas, workshops, ou outro tipo de oferta formativa. Nesta categoria inclui-se também, segundo Colbert, “[...] itens promocionais, tais como Tshirts.”, ou outros. (ibid). No caso de a companhia optar pela produção de *merchandising*, a variável do produto encontra-se intimamente ligada à variável da promoção/comunicação.

Price:

“Todo o produto tem um preço, que é normalmente expresso como o valor monetário a ele atribuído. O preço inclui também o esforço que o consumidor deve despende no ato da compra do produto. Assim, há sempre um preço a pagar por um produto, ainda que seja gratuito.” Colbert (1994:20)⁹

Colbert acrescenta que não existe necessariamente proporcionalidade entre o preço e o custo de produção, o que é especialmente relevante para as artes, em que o valor simbólico, a unicidade da obra e o reconhecimento de um autor podem ter um papel preponderante na subida do preço. Inversamente, o autor dá também o exemplo do preço de um bilhete de cinema e os custos de produção de um filme: “[...] o preço justo é, então, aquele que o consumidor está preparado para pagar. Este é o preço que a empresa deve utilizar para desenvolver as suas estratégias.”¹⁰ (Colbert, 1994:20).

Como possíveis estratégias, no caso de um espetáculo, Kotler e Scheff, (1997:42) defendem que este preço pode ser influenciado por fatores como lugar na sala, altura da compra (desconto de “*early subscriber*” e/ou de última hora), os vários segmentos de compradores (estudante, sénior, profissional do espetáculo), e a ocasião (preços especiais na estreia ou nos ensaios gerais, por exemplo).

Place:

Os principais elementos desta variável são, segundo Colbert, os canais de distribuição, a distribuição física e a localização comercial.

Segundo Lindon *et al.*, conforme uma abordagem tradicional ao marketing, “[...]um canal de distribuição corresponde ao itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estúdio da produção ao do consumo” (2009:260). Colbert afirma que no específico modelo para as artes e a cultura, este “[...] inclui todos os diferentes agentes que fazem a ponte entre o produtor e o consumidor.” (1994:154).

Segundo Colbert (1994), a distribuição física diz respeito à logística e ao transporte do produto, enquanto a localização comercial consiste principalmente na acessibilidade do público ao produto. No caso de uma companhia ou peça de dança, falamos portanto, em primeiro lugar, da sala onde se apresenta. Todavia consideramos, como Kotler e Scheff, (1997) que também a distribuição de bilhetes para espetáculos de

⁹ Tradução livre da autora

¹⁰ Tradução livre da autora

artes performativas possui muitas variações possíveis, e soluções criativas que podem ser aplicadas.

Em termos de distribuição, a dança é uma aérea que, pelas suas características inerentes, apresenta desafios. Segundo Colbert (1994), se o produto pressupõe restrições em termos de escolha do consumidor acerca de quando e onde vai consumir o produto, o gestor de marketing ver-se-á limitado. Para Pires (2017), a própria natureza de um espetáculo, bem como o seu curto tempo de vida, são fatores de limitação ao aumento do consumo e rentabilização.

Um exemplo de restrição são as datas de apresentação, muitas vezes limitadas em temporadas muito curtas, que não oferecem ao consumidor um grande leque de opções. O programador Francisco Frazão¹¹, em entrevista ao *website* Coffepaste, embora reconheça vantagens às temporadas curtas, justifica a perspectiva de que estas são prejudiciais da seguinte forma:

“As temporadas curtas são más: [...] para os espetáculos, que não têm tempo de evoluir com a presença do público; são más para os artistas, que assim trabalham menos e recebem menos (ou têm de produzir mais para compensar); são más para os espectadores, que têm menos oportunidades para ir ver o que lhes interessa; são más para a cidade, porque provocam uma aceleração insustentável e um clima ansiogénico de festival permanente.” (COFFEEPASTE, 2018)¹².

O papel do programador é essencial no processo de distribuição. Segundo Madeira (2002) o papel do programador é o de um intermediário: este é quem define o preço da obra e tem a responsabilidade de angariar público, devendo, para isso, conhecer esse mercado. Tem ainda, para António Pinto Ribeiro uma componente adicional: “[...] o conhecimento legitimador do programador, o que deriva de todo o outro saber pessoal.” (1997, *apud* Madeira, 2002:54). Deste modo, a relação com estes distribuidores é essencial.

Promotion:

A variável “*promotion*” no marketing mix inclui diversos pontos que serão desenvolvidos adiante. No entanto, convém ressaltar que esta palavra inglesa, se traduz por “promoção”, palavra que, em português, está muito relacionada com a ideia

¹¹ Programador de teatro da Culturgest 2004 – 2017, atual diretor artístico do Teatro do Bairro

¹² Fonte: COFFEEPASTE, O Portal da comunidade das artes. [online] Disponível em <http://coffeepaste.com/perguntorio-02-qual-tua-opinio-as-curtas-temporadas-dos-espectaculos/> consultado a 20 de agosto de 2018.

de promover em termos de preço. Em português, a palavra mais indicada para uma tradução factual do conceito, neste contexto, será “comunicação”. Esta consiste, segundo Kotler e Scheff (1997), no esforço empregue em comunicar com o público, através de estratégias desenvolvidas em várias frentes:

Segundo os autores, a “*promotion*” subdivide-se em publicidade, *personal selling*, *sales promotion* e relações públicas. A “*promotion*” é considerada por estes autores, o último passo do processo de marketing, por representar a comunicação das estratégias e táticas expressas nas outras variáveis do marketing mix.

Na área das artes performativas, a comunicação e divulgação assumem uma grande relevância por dois principais motivos. Um deles é a importância da formação de públicos, sem os quais as artes performativas não têm razão de ser. Assim o afirma Lima dos Santos: “A divulgação/promoção das iniciativas culturais, em geral, e dos espetáculos, em particular, assume, nos dias de hoje, um papel fundamental na mobilização dos públicos.” (2004:244) A mesma autora expõe ainda que a qualidade da programação não é, muitas vezes, um atrativo suficiente: “Em termos de balanço, pode dizer-se que, ao nível da divulgação/promoção, uma programação cuidada não é garantia de sucesso, necessitando, antes de mais, de uma forte e bem estruturada campanha de divulgação por parte das entidades promotoras junto dos públicos.” (2004:258)

Outro dos motivos é a dificuldade, por parte das organizações em desenvolver estratégias a outros níveis, como por exemplo no que toca o produto ou o preço. Kolb (2000) explica os desafios do marketing cultural, em que nem sempre existe a possibilidade de explorar todo o marketing mix, particularmente no que toca às suas componentes correspondentes ao produto e ao preço. A autora diz-nos que, sendo os produtos culturais na sua aceção mais restrita, definidos pela missão da organização, não sofrem tanto de alterações profundas realizadas de modo a atrair novos clientes. Kolb afirma também que o facto de estas organizações serem, muitas vezes, subsidiadas, tem influência sobre este processo, limitando o leque de opções às quais que um gestor cultural pode recorrer. Assim, segundo a autora, o marketing das organizações culturais foca-se na comunicação como principal variável estratégica com a qual trabalhar.

1.6. Comunicação online e offline

A comunicação online hoje em dia é um eixo estratégico fundamental, a ser considerada e gerida com atenção, tanto por parte de empresas e marcas, como por parte de organizações culturais. Tanto a comunicação em meios online como em meios tradicionais deve ser cuidadosamente planejada e posta em prática, de forma a obter os resultados desejados. Entrando as artes em concorrência indireta com outras atividades de entretenimento e lazer, e sendo os níveis de práticas culturais, particularmente no que toca à dança e outras artes performativas, tais como a ópera ou o teatro, bastante baixos, é essencial que as organizações invistam tempo e recursos na utilização destas ferramentas.

No que toca os fundamentos da comunicação digital considera-se que a construção e manutenção do website e a utilização das redes sociais deverá ter em atenção a sobrecarga de informação à qual o consumidor e no geral os utilizadores se encontram expostos atualmente, assim como deverá procurar chegar ao alvo de forma eficaz, tendo em atenção a integração dos diferentes canais na comunicação da organização.

“A repetição do mesmo conteúdo em diferentes canais nada mais é do que uma simples repetição: o que traz o sucesso é a adaptação do conteúdo. Com a multiplicidade de canais na contemporaneidade, o recetor procura diferentes informações em cada canal, o que até pode aumentar a sua expectativa em relação à informação.” (Pereira, 2015:11).

Para exemplificar um conjunto de boas práticas no que toca a gestão da comunicação online de uma companhia de dança, citamos Harlow (2015), na sua descrição da construção do website da companhia Pacific Northwest Ballet (PNB), chama a atenção para a importância de um esquema de cores que reflita o trabalho da companhia e para a adoção de um logótipo que seja notável tanto online como em materiais impressos. As alterações que foram feitas à comunicação da companhia foram o resultado de um estudo de público baseado em *focus groups* compostos por elementos do segmento de público que o PNB desejava captar. Ainda no que toca à componente visual, segundo o mesmo autor, foram integradas nos diversos canais imagens destinadas a quebrar o estereótipo de que o ballet, como forma de arte (e consequentemente a companhia PNB) fosse uma experiência aborrecida e elitista, derrubando assim uma das principais barreiras percetuais encontradas no estudo.

Finalmente, Harlow salienta o esforço que deve ser empregue na utilização de estilos e linguagem que não alienem nem afastem os segmentos de público que tenham pouco conhecimento acerca da forma de arte em questão, tanto nos meios offline como nos meios online. Ellen Walker, diretora de marketing do PNB, explica esta adaptação,

que apesar de se referir, neste caso, a uma companhia de dança clássica, se aplicará também à dança contemporânea:

“[...] não estávamos a fazer o suficiente para lhes transmitir que não importa se se entende ou não a intenção do coreógrafo. Então, tentamos quebrar esses equívocos tão eficazmente quanto possível e dar a entender que não é necessário ter um conhecimento especial para assistir e fruir de um espetáculo de ballet.”¹³ (Walker in Harlow 2015:41).

No que diz respeito à utilização das redes sociais online, tais como o Facebook ou o Instagram, a segmentação de públicos é muito importante, e também facilitada através de ferramentas de análise e filtragem das próprias plataformas. Além disto, são meios que permitem criar uma maior percepção de proximidade entre a organização e o público, fidelizado ou potencial, comunicando de forma mais direta. Para Williamson (2014), os públicos potenciais podem ser atingidos através de uma comunicação ao nível mais pessoal e direto, que estas ferramentas permitem. Para este efeito junto com o sistema de informação de marketing e com as ferramentas de social media analytics, autora recomenda, por exemplo, a consulta de dados secundários através dos media locais, para um melhor entendimento acerca dos fatores demográficos e financeiros de uma determinada comunidade. Hoje em dia no mercado global, graças aos software e aos sistemas de automação, sabemos que os níveis de sofisticação no cruzamento de dados e informações sobre consumidores e potenciais consumidores assim como a definição dos perfis e da previsibilidade do comportamento de determinados segmentos de públicos são sempre mais elevados e permitem interação multiplataforma e personalização quase em tempo real.

Para Ryzkhova (2010), as redes sociais podem ser consideradas o “novo boca a boca” e não devem nunca ser descuradas. Segundo a autora, “Os seguidores ‘seguem’ de modo a construir relações e criar ligações com marcas, personalidades e organizações nas quais têm um interesse ou paixão.” (2010:2), assim, a organização deve ser interativa e inventiva nas suas comunicações e estar preparada para uma comunicação cadenciada e regular, bem como para eventuais momentos de crise e emergência em que a comunicação é mais uma vez uma variável fundamental para manter posicionamento e reputação.

Esta perspetiva é corroborada por Gerdeman, que dá os seguintes exemplos de publicações efetuadas por organizações de artes performativas para criar essa proximidade: “[...] todo o tipo de ‘*fun facts*’, fotografias, vislumbres dos performers nos bastidores, respostas simples a perguntas relacionadas com os eventos, e uma

¹³ Tradução livre da autora

variedade de conversas adicionais destinadas a engajar tanto os atuais frequentadores dos eventos, como os futuros.”¹⁴ (2012:5) Ryzkhova (2010) diz-nos ainda que, com os novos media, a comunicação deixa de ser unilateral, para se tornar numa troca, em que os membros do público têm oportunidade de participar e devem ser encorajados a fazê-lo.

1.7. Os mercados culturais

Seguindo a definição de marketing de Kotler e Scheff (1997), em que este é o processo pelo qual uma organização se relaciona com o mercado, é importante definir o conceito de mercado e as suas especificidades no contexto cultural.

Segundo Lindon *et al.* (2009), o conceito de mercado pode ser trabalhado no seu sentido restrito, ou numa definição mais alargada. Para os efeitos do presente estudo, utilizaremos esta última, por ser mais adequada ao tema em questão. “Entende-se que o ‘mercado’ é o conjunto dos públicos suscetíveis de exercer uma influência sobre as vendas de um produto, ou de forma mais ampla sobre as atividades de uma organização.” (Lindon *et al.* 2009:54).

Colbert (1994) divide o mercado ao qual as organizações culturais se dirigem em quatro grupos, e afirma que deve ser desenvolvida uma estratégia específica para cada um. Estes mercados são assim distinguidos: o mercado de indivíduos consumidores, o Estado e os diferentes níveis do sector e administração públicos, o setor privado (onde encontramos organizações que podem assumir em diversos momentos o papel de financiadores, clientes ou patrocinadores) e os parceiros, entre os quais os agentes de distribuição e os intermediários.

Esta será a divisão utilizada no presente trabalho, seguindo-se uma análise detalhada de cada um destes mercados e das diversas formas como uma companhia de dança se poderá relacionar com cada um deles.

1.7.1. Consumidores

No caso das organizações culturais, os consumidores são os diferentes segmentos de públicos. Embora muitos autores se refiram ao “público” da cultura, de uma determinada

¹⁴ Tradução livre da autora

forma de arte ou de uma organização cultural, é importante ter em atenção a multiplicidade de públicos existentes.

Para Lima dos Santos, uma das possíveis formas de observar a noção de públicos “[...] assenta na observação de taxas de regularidade de práticas culturais e de lazer – o que quer dizer que assenta na verificação da desigual probabilidade de uma dada prática ou conjunto de práticas para diferentes segmentos sociais.” (2002:60). Contudo, para Colbert (1994), mesmo para dois consumidores com as mesmas práticas culturais – o exemplo oferecido pelo autor refere-se a dois subscritores do mesmo teatro – é necessário aferir o processo de tomada de decisão de consumo, que pode ter motivações muito díspares.

Segundo Mantecón, “O papel do público é gerado no encontro com as ofertas culturais, não preexiste a elas.” (2009:178) Porém, o público não é, segundo a autora, um simples produto destas ofertas, estando a sua resposta perante elas, dependente de diversos fatores, como o rendimento, a escolaridade e a ocupação. Mantecón (2009) refere ainda que o público, no momento do encontro com o produto cultural, já se deparou com diversos obstáculos para chegar a esse mesmo encontro. O conhecimento destes obstáculos não deve ser negligenciado pelas organizações, caso pretendam minimizar os seus efeitos no acesso dos públicos à oferta cultural. Entre eles estão, segundo a mesma autora, a deslocação, o preço, a estruturação do tempo livre e a aquisição de um certo capital cultural que permite ao público usufruir do produto com o qual se depara. Esta perspetiva encontra-se alinhada com a teoria do marketing cultural, segundo a qual Colbert (1994) detalha o processo de tomada de decisão do consumidor com base em diferentes variáveis, tais como o período em que é feita a compra, o tempo livre de que dispõe, os seus grupos de referência, o clima económico e a localização.

A questão do capital cultural é bastante útil para o estudo dos públicos, pelo que será aqui brevemente abordada. Segundo Bourdieu (1986), este consiste num investimento educacional e numa aquisição de conhecimentos, resultante em benefícios materiais e simbólicos e é indissociável da questão das classes sociais. A sua importância neste contexto reside, para Mantecón (2009), no facto de munir o público da capacidade de avaliar, distinguir e usufruir das ofertas culturais. Sem o capital cultural adequado, muitos não se sentirão, segundo a autora, convidados a fazer parte deste “público”.

De facto, a caracterização do público da cultura em geral, e das artes performativas em particular, é comum a muitos autores e, de largo modo, dependente das variáveis demográficas que influenciam a aquisição de capital cultural. Destas, as

principais são a escolaridade e o nível salarial. Colbert (1994), Kolb (2000), Kotler e Scheff (1997)¹⁵, caracterizam unanimemente o público da cultura como sendo de classe média, com formação de nível superior e poder de compra acima da média, entre outras características. Também Lima dos Santos (2004) corrobora este fator, e relaciona-o com a precária sustentabilidade do setor, que poderá implicar a necessidade de criação de políticas públicas que estimulem uma maior variedade de públicos que têm ou procuram acesso à oferta cultural existente em Portugal.

“Sabendo-se que a sustentabilidade da oferta cultural implica necessariamente a reprodução da procura e que esta é sobredeterminada pelas condições sociais dos indivíduos – capital escolar, grupo socioprofissional, idade, socializações primárias -, as estratégias inerentes ao processo de democratização cultural, e especificamente as que visam a formação de públicos, surgem como desafios centrais na definição de políticas culturais.” (Lima dos Santos, 2004:261)

Os estudos de público realizados para a dança e outras artes performativas em Portugal, revelam um panorama semelhante. Em estudos realizados em eventos dedicados a estas formas de arte, como o Festival Alcantara (Cruz, 2015), o Festival Materiais Diversos (Mansilha, 2015) e Quinzena de Dança de Almada (Lopes, 2013), a percentagem de espetadores com grau de ensino superior ou pós-graduado é superior a 50%. Este cenário parece não variar há muito, já que em 2002, Anabela Teixeira Dantas e Maria de Fátima Gonçalves haviam chegado às mesmas conclusões em relação ao público da dança no Teatro Rivoli. As autoras caracterizam-no como “pouco diversificado” (2002:6).

Num enquadramento e estudo mais recente – embora bastante mais generalista e que abrange o panorama Europeu-, segundo a análise das *Culture Statistics – 2016 edition* do Eurostat, levada a cabo pelo Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC), confirma-se que a correlação entre as práticas culturais no geral e assistência a espetáculos ao vivo no particular, e a escolaridade de nível

¹⁵ “Em países industrializados, os consumidores de produtos culturais partilham duas características chave: o elevado nível de educação e um rendimento acima da média. O nível salarial depende frequentemente da educação, logo, o nível de educação classifica e distingue o consumidor cultural, mais do que o rendimento do agregado familiar.” (Colbert, 1994:52-53) Tradução livre da autora

“O público típico da cultura consiste, normalmente, em indivíduos formados, com rendimentos elevados, da classe média alta ou superior. Pode assumir-se que estes indivíduos já satisfizeram as necessidades de base [da pirâmide de Maslow] fisiológicas, de segurança e sociais, e as necessidades culturais só são sentidas quando estas já foram cumpridas.” (Kolb, 2000:119) Tradução livre da autora

“As pessoas que frequentam as artes performativas têm, frequentemente, formação universitária, são afluentes, brancas, vivem numa área metropolitana ou perto de uma, e não têm crianças pequenas para cuidar.” (Kotler e Scheff, 1997:95) Tradução livre da autora

superior é bastante elevada, tendo 80% desta população afirmado ter assistido a um espetáculo ao vivo no ano de 2011. É de notar que apenas 48% da população com o mais baixo nível de escolaridade afirmou o mesmo (GEPAC, 2016).

Segundo Harlow (2015), os estudos de público desenhados de forma estratégica, são essenciais no processo de tornar uma instituição, e a sua arte, mais acessíveis aqueles que a vêm pela primeira vez, identificar os obstáculos que não lhes permitem envolver-se, e criar estratégias para superar esses obstáculos. Para o autor, uma das dificuldades com que é comum deparar-se ao levar a cabo estas estratégias, é a resistência à mudança no seio das próprias instituições, por medo de comprometer a missão artística. Por esta razão, estes estudos destinam-se à aquisição de conhecimentos acerca dos públicos e a testar estratégias que os atraiam, sem alterar as criações artísticas.

Para este autor, muitas organizações culturais limitam-se a “adivinhar” as características dos seus públicos e dos públicos que pretendem captar. Para Harlow (2015), é essencial que seja feita pesquisa que permita identificar as barreiras que impedem a participação, de forma a perceber como as eliminar para que os novos públicos tenham um acesso proveitoso à instituição. Harlow (2014) identifica três questões essenciais a colocar, na tarefa de identificar e derrubar barreiras percetuais:

Em primeiro lugar, é preciso questionar o que é que o público sabe acerca da instituição e da sua forma de arte e que perceções tem acerca delas. De seguida, o autor pergunta de que forma estas questões se encaixam nas escolhas que o consumidor faz e nos seus hábitos relativos às atividades de lazer. A última questão a ser colocada é se o *website*, os folhetos e outras formas de comunicação atraem o público alvo, que mensagem transmitem e se essa mensagem corresponde à que a instituição deseja transmitir.

Segundo Harlow (2015), embora a maioria dos gestores culturais reconheça a importância dos públicos, nem todos dão a máxima importância aos estudos que possam melhorar a relação da organização com estes e menos ainda o fazem, geralmente por motivos financeiros, constrangimentos de tempo e falta de pessoal qualificado. Segundo o autor, estes fatores levam a que, na maioria das vezes, os estudos não sejam realizados. A sociologia e as ciências da comunicação são tidas como base teórica para a identificação de perfis de públicos efetivos, potenciais e para a sua segmentação. De uma perspetiva mais orientada para o marketing, para Lindon *et al* (2012), devem ser recolhidas informações acerca dos consumidores, relativas a quatro categorias: características externas (relacionadas com os dados demográficos),

comportamentos de consumo e utilização dos media, atitudes (relativas ao que pensam em relação a determinados produtos e marcas) e processos de decisão de compra.

Conjugando os conhecimentos e ferramentas oferecidos pelas diferentes áreas de estudo, será possível determinar uma estratégia coerente e eficaz destinada a comunicar com o mercado de consumidores de forma a atingir os objetivos gerais da organização.

1.7.2. Agentes de distribuição e intermediários

“O circuito de distribuição é o itinerário percorrido por um produto ou serviço para ir do estúdio da produção ao consumo. Este itinerário é constituído por um conjunto de indivíduos e de empresas, denominados intermediários.” (Lindon *et al*, 2009:245). Colbert (1994) define como “canal de distribuição”, todos os agentes que façam uma ponte entre o produtor e o consumidor final. A escolha destes canais implica, segundo o autor as outras variáveis do marketing mix, tais como o preço e o tipo de promoção.

No caso das artes performativas, trata-se primariamente dos teatros ou auditórios em que a peça será apresentada quando a companhia não possui *location* própria, ou de agentes intermediários no agenciamento e *touring* dos espetáculos. Assim, segundo Colbert (1994), a companhia terá de angariar o agente de distribuição, convencendo-o de que o seu produto é indicado para a programação. Depois, esse último deverá desenvolver uma estratégia direcionada para os consumidores. Este trabalho é habitualmente desenvolvido em conjunto com o produtor da companhia.

Este processo pode variar muito consoante as organizações – companhias e instituições de acolhimento – mas partindo do princípio de que a companhia necessita de apresentar a sua obra num espaço que não lhe pertence, terá de desenvolver uma comunicação que suscite o interesse dos agentes que possibilitarão essa apresentação. Trata-se, habitualmente, do programador, cargo que Madeira define da seguinte forma:

“Intermediário que faz a articulação entre o campo da produção e da receção cultural, cruzando para o efeito as diferentes esferas sociais (cultural económica e política) e que tem como função seleccionar sobre o conjunto da oferta os espetáculos a apresentar no contexto da organização de divulgação cultural em que se inscreve.” (2002:1)

Esta definição é corroborada por Pires (2017), que levanta ainda a questão autárquica no panorama cultural português. De facto, muitos destes programadores integram as equipas dos teatros ou auditórios municipais, criando uma certa

sobreposição entre o mercado de distribuidores e intermediários e o Estado enquanto mercado.

“Hoje em dia, grande parte das autarquias portuguesas dispõem de espaços adequados para o efeito, nomeadamente teatros, cineteatros, auditórios, centros culturais, etc. [...] Muitos desses espaços possuem agendas culturais (programas), tendo nas suas equipas programadores e/ou diretores artísticos. Os programadores compram ou apoiam anualmente projetos desenvolvidos por produtores e/ou criadores que ambicionam a realização dos mesmos.” (Pires, 2017: 93)

1.7.3. Estado

Colbert (1994) considera o Estado um mercado próprio, enquanto entidade que concede de bolsas e subsídios, tendo também de ser persuadido a tornar-se parceiro das produções culturais. Para o autor, a competição entre organizações da mesma área por este tipo de apoio, é a competição por uma quota maior de mercado. Em Portugal, o apoio do Estado à área da cultura tem sido amplamente discutido e, muitas vezes, criticado. Esta questão prende-se com os valores atribuídos à cultura no orçamento de Estado, bem como com questões de funcionamento das entidades estatais que gerem e determinam a alocação desses recursos. Além destas, existem também as questões acerca da necessidade de políticas continuadas e coerentes que fomentem um trabalho sustentável por parte das organizações culturais em Portugal.

Além das questões relacionadas com a atribuição de subsídios, existe outro tipo de mercado com o qual as organizações culturais se relacionam, no que ao Estado diz respeito. Segundo Cruz (2015), o apoio local, através das Câmaras Municipais ou Juntas de Freguesia, é muitas vezes essencial para as estruturas culturais. Além de apoio financeiro, é comum que estas contribuam através da cedência de espaços de ensaio, de apresentação e ou disponibilizem apoio logístico.

Contudo, a mesma autora chama a atenção para o facto de que o apoio autárquico se focar, por motivos eleitorais, na construção de equipamentos e infraestruturas, em detrimento de uma maior preocupação com a programação em si. De facto, a programação é essencial, já que constitui o próprio motivo da existência dos equipamentos, embora seja, juntamente com a formação de públicos, muitas vezes descurada, tanto pela administração central como pelo poder local.

Em Portugal, atualmente, os principais apoios públicos destinados à dança encontram-se ao abrigo da Direção Geral das Artes. “Desde que tiveram as atividades

iniciadas em 2008, uma das principais responsabilidades da DGArtes é a da apreciação de projetos propostos por agentes culturais e a da distribuição dos apoios públicos às artes.” Cruz (2015:31). Assim, a relação que as organizações culturais desenvolvem com este organismo poderá ser vista como uma importante componente da sua estratégia, já que representa, no caso português, uma grande parte deste mercado cultural que é, segundo Colbert, o Estado. Nesta perspetiva, é natural que o tema das políticas públicas da cultura se cruze com o tema em questão.

“A DGARTES é o serviço integrado e central do Estado Português responsável por atribuir os apoios financeiros ao terceiro setor detendo por isso um papel fulcral na garantia de condições estruturantes para a estabilidade, consolidação e renovação da atividade artística profissional em Portugal e da sua internacionalização.”¹⁶ (DGARTES, 2018).

Segue-se uma breve descrição do programa de apoio sustentado à dança 2018-2021, essencial para contextualizar a relação entre as companhias de dança em estudo com o Estado enquanto financiador. Este conta com um orçamento de 7.310.000 euros, para modelos de apoio bienais ou quadrienais. As candidaturas encontraram-se abertas entre outubro e dezembro de 2017, sendo elegíveis “Pessoas coletivas de direito privado com sede em Portugal, que exerçam atividade profissional nas áreas artísticas abrangidas”¹⁷ (DGARTES, 2017)

Dos objetivos deste programa, destacam-se os de fomentar esta forma de arte, promover a participação das comunidades e a internacionalização. Destina-se a “entidades profissionais com atividade continuada” e visa a “partilha de responsabilidades do Estado” com as mesmas, quer estas sejam públicas ou privadas. (ibid).

Segundo o website da DGARTES (2017), para se candidatarem ao programa de apoio sustentado, as entidades devem submeter o seu plano de atividades, cujos critérios de ponderação incluem “inovação, originalidade, coerência e excelência”. Este ponto corresponde a 40% da apreciação geral. No âmbito deste trabalho, podemos considerar que estas candidaturas representam a principal forma de comunicação das organizações culturais em estudo com o Estado, ao nível da administração central.

¹⁶ Fonte: Apoio às Artes | DGARTES in Dgartes.gov.pt disponível em https://www.dgartes.gov.pt/pt/atividades/apoio_as_arte, consultado a 8 de março de 2018

¹⁷ Fonte: 2018-2021 - Programa de Apoio Sustentado - Dança | DGARTES in Dgartes.gov.pt disponível em <https://www.dgartes.gov.pt/pt/sel-curso/793> consultado a 8 de maio de 2018

Adicionalmente, são avaliadas pelo seu historial e qualificação da equipa – 15% - e pela repercussão social prevista – 15%. Segundo a mesma fonte, a repercussão social traduz-se pela “[...] diversidade de públicos-alvo e condições de acessibilidade, pela estimativa de adesão de participantes, espetadores e visitantes das atividades, bem como pela inovação e eficácia do plano de comunicação.” (ibid)

20% da avaliação da candidatura prende-se com o projeto de gestão, no que diz respeito ao orçamento e ao financiamento, pontos que devem ser coerentes com o plano de atividades acima referido e com a dimensão do projeto. Os restantes 10% dizem respeito à correspondência de objetivos de interesse cultural e serviço público, de acordo com o previsto no Decreto-Lei n.º 103/2017, de 24 de agosto.

No concurso para as modalidades de apoio bienal e quadrienal, cujos resultados foram propostos a 22 de fevereiro e finalizados a 28 de março de 2018, a DGARTES atribuiu apoios a 21 das 24 entidades candidatas. Adiantamos desde já que das companhias em estudo no presente trabalho, tanto o Quorum Ballet como a Companhia de Dança de Almada se candidataram, mas apenas esta última receberá verbas. A CiM integra a Vo’Arte, que enquanto produtora multidisciplinar, não se candidata, especificamente, a este apoio. A produtora candidata-se a um concurso semelhante, estando também sujeita a um processo de candidaturas, ao abrigo do mesmo programa.

1.7.4. Setor privado

Colbert (1994) apresentando o sector privado, inclui neste mercado os indivíduos, as fundações e as empresas privadas que possam contribuir com apoio financeiro, tanto em forma de atos filantrópicos como de patrocínio de eventos/produtos. Segundo o autor, os patrocinadores (empresas) procuram veículos publicitários de prestígio, enquanto que os indivíduos e fundações, doam de acordo com o gosto, a missão e os valores.

É oportuno distinguir claramente os conceitos de patrocínio e mecenato embora, como poderemos mais tarde observar, muitas vezes esta distinção acabe por ser desvalorizada pelos intervenientes de ambas estas práticas. Segundo Dinis (2009) o patrocínio consiste num apoio com uma contrapartida comercial, em que o patrocinador pretende adquirir notoriedade ao explorar a parceria na sua comunicação. Já o mecenato tem um objetivo de participação social, podendo partir até de motivações pessoais, de modo mais desinteressado.

Relativamente ao patrocínio, e da perspectiva do patrocinador, Lindon *et al.* caracterizam-no “[...] como uma variável de comunicação que tem como finalidade transmitir o nome e a imagem da empresa e os seus produtos/serviços, através da sua associação a eventos ou entidades desportivas ou culturais.” (2009:404), e atribuem-lhe duas classificações distintas: o patrocínio institucional e o patrocínio promocional. Segundo os autores, o primeiro é um meio para a empresa patrocinadora difundir a sua imagem e ganhar notoriedade. Este meio pode tomar a forma de comunicação externa ou interna. Já o segundo, refere-se à promoção da marca e dos serviços que presta. Este meio tem o objetivo direto de gerar vendas.

O caso do mecenato, segundo os mesmos autores, tem objetivos de cariz mais social no que diz respeito à difusão da imagem da empresa e pressupõe menos retorno. Contudo, os autores admitem que o patrocínio e o mecenato podem ter semelhanças em termos práticos. “Assim, o mecenato tem como objetivos; a valorização social e humana da empresa; a melhoria da imagem institucional; mostrar-se como parte da comunidade (participação ativa); conquistar a simpatia do consumidor; o aumento da notoriedade da empresa.” (Lindon *et al.*, 2009:413)

Aquando da criação da Lei do Mecenato, houve contestação, pelo receio de que esta pudesse simbolizar uma desresponsabilização do Estado em relação à cultura. Contudo, é importante realçar que esta apenas prevê benefícios fiscais e que, segundo Lima dos Santos (1998b), este nem é um fator particularmente decisivo no processo de decisão por parte das empresas em apoiar ou não uma organização cultural.

Deste modo, a prática do mecenato é vista como um complemento ao apoio do Estado, sem o objetivo de o substituir, e tem objetivos de cidadania, responsabilidade social, mas também de comunicação por parte do patrocinador.

“A maioria dos entrevistados afirmaram que a existência da lei não condiciona, nem positiva nem negativamente, a sua atuação no campo de apoio à cultura. O facto de existir uma contrapartida fiscal é visto como um incentivo positivo, como algo que deve ser aproveitado, mas que não interfere com os critérios fundamentais de decisão.” (Lima dos Santos, 1998b:155)

Constatou-se ainda que a publicidade indireta e comunicação promocional feita desta forma pode ser considerada, por parte das empresas, mais aliciante do que outros métodos mais diretos: “[...] a publicidade direta começa a ser muitíssimo mal aceite, é uma maçada... E a imagem da empresa aparecer associada a uma iniciativa de bons propósitos continua a ser publicidade, mas digamos que é boa publicidade.” (entrevistado in Lima dos Santos 1998b:164)

Segundo a autora (1998b), existe ainda a perspectiva contrária, por parte de alguns dos seus entrevistados, em que se receia uma intervenção excessiva do Estado nestas questões, particularmente o financiamento de atividades culturais que não atraíam público e sejam, por isso, incapazes de se autossustentar, financiamento esse, que consideram ilegítimo.

Para Idalina Conde (1989), é importante realçar que este debate é característico de países onde a cultura se mantém “sob a alçada do Estado”, principalmente os países europeus. Com esta realidade, que considera relacionada com valores humanistas e de interesse público, confronta a realidade norte-americana, em que é comum a cultura ser instrumentalizada para fins publicitários, por exemplo. Segundo a autora, “Se o mecenato individual e institucional não colocara problemas, já para o mecenato de empresa, suscitam-se diversas interrogações em torno da dicotomia público-privado, convocando estas lógicas tidas por incompatíveis [...]” (Conde, 1989:109)

Podemos afirmar, assim, que tanto o patrocínio como o mecenato podem constituir importantes fontes de financiamento para uma organização cultural. Isto levanta a questão da importância da angariação de fundos, ou *fundraising*, sendo necessário pelas organizações culturais, contactar, persuadir e formalizar acordos com entidades que possam ter interesse em apoiar as atividades desenvolvidas. Segundo Byrnes, as atividades de angariação de fundos “[...] devem estar meticulosamente integradas no processo de planeamento estratégico e operacional.”¹⁸ (2015:465). Estas atividades devem, segundo o autor estar intimamente ligadas aos planos de marketing e de relações públicas. Devem ainda ser envidados esforços para que o apoio à organização seja apelativo para as entidades contactadas, o que pressupõe um grande trabalho de pesquisa.

“Na campanha de angariação de fundos, o objetivo é alcançar uma grande correspondência entre os interesses do doador e as necessidades da organização. Neste caso, o processo de transação deve fazer com que o doador sinta que o dinheiro, bens ou serviços que está a oferecer, ajudarão a resolver um problema específico.” (Byrnes,2015:473)¹⁹

1.8. Segmentação do público e targeting (definição de alvos)

¹⁸ Tradução livre da autora

¹⁹ Tradução livre da autora

Do ponto de vista da estratégia de marketing de uma companhia de dança, tendo estabelecido que é necessário conhecer o público, convém também compreender que este nunca será homogêneo, por ser composto por um determinado número de indivíduos e agentes com características variadas. Assim, é necessário avançar com um processo de segmentação do público, que segundo Lindon *et al.* (2009), consiste numa divisão do mercado global em subconjuntos suficientemente homogêneos no que diz respeito a comportamentos, necessidades e motivações, e subsequente aplicação de políticas de marketing distintas.

Quanto à definição do target, ou seja, do alvo sobre o qual concentrar os esforços estratégicos, segundo Byrnes (2015), é necessário desenvolver um perfil do público potencial, segundo critérios que deverão ser demográficos e psicográficos, afim de desenvolver, posteriormente, o marketing mix adequado.

O processo de segmentação, na teoria de marketing tradicional, pode ser feito a partir do mercado – escolha de um segmento e desenvolvimento de um produto que responda aos seus desejos – ou a partir do produto – procura de um segmento de mercado cujos desejos correspondam ao produto já existente. Segundo Kolb (2000), as organizações culturais costumam recorrer ao segundo método.

De qualquer forma, para um grupo se qualificar como segmento de mercado, não deve ser demasiado vasto (ex.: jovens), mas ter características específicas (ex.: jovens, com escolaridade superior, classe média alta, solteiros...) Segundo Kolb (2000), a segmentação é particularmente útil para organizações de pequena dimensão, que devem ter consciência de que o interesse no produto que oferecem pode não ser muito generalizado. Além disso, para a autora, este método, por constituir um esforço mais concentrado, poupa tempo e recursos.

Os membros do segmento podem ou não partilhar características demográficas. O mais importante é, segundo Kolb (2000), que tenham uma necessidade comum dos benefícios oferecidos pelo produto cultural em questão.

Segundo Lindon *et al.* (2009) os critérios de segmentação poderão ser os seguintes: demográficos; geográficos; sociais e económicos; personalidade e estilo de vida; comportamento face ao produto (segmentos de consumidores com graus de fidelidade diversos e, conseqüentemente, diferentes atitudes face ao produto); atitudes psicológicas relativamente ao produto; segmentação multicritérios.

Segundo Kotler e Scheff (1997), a segmentação é muitas vezes feita combinando duas ou mais variáveis demográficas. Para os autores, as mais fiáveis para prever a

afluência são a escolaridade e o nível salarial, como já anteriormente verificado. Além destas, Kotler e Scheff (1997) referem ainda a o critério geográfico como um bom ponto de partida. Quão longe estão os espetadores dispostos a ir? Esta pergunta é particularmente interessante para companhias residentes num teatro, como é o caso do Quorum Ballet - residente nos Recreios da Amadora. Se o produto for suficientemente único e a comunicação eficaz, a barreira da distância pode ser transposta. Se a companhia for suficientemente conhecida e gozar de uma boa reputação, a organização pode até ser a razão de deslocação a um local. Em relação ao critério económico, os autores salientam ainda que é necessária uma forte comunicação para passar a mensagem de que o preço não é demasiado elevado, caso esse preconceito exista entre grupos de menores posses.

Para Kotler e Scheff, (1997), os fatores psicográficos apresentam maior importância do que os demográficos na análise do público potencial. Embora sejam mais difíceis de obter, os autores relembram que são estes que, efetivamente, influenciam a ida a um evento cultural. Assim, é necessário recolher dados mais complexos, de forma a conhecer melhor o público da organização em relação a como passam o tempo, o que compram e quais os benefícios que procuram (um exemplo de benefício poderá ser a oportunidade de socializar com amigos).

Os processos de segmentação de públicos podem ser bastante facilitados pela utilização de ferramentas digitais abordadas anteriormente.

1.9. Posicionamento da organização

Segundo Lindon *et al*, (2009) a definição do posicionamento é o passo que sucede à estratégia de segmentação e definição de públicos alvo e consiste em escolher a forma como a organização deseja ser percebida, comparativamente a outras, que atuem na mesma área. Segundo os autores, “O posicionamento é a escolha, por parte da empresa, dos traços salientes e distintivos que permitam ao público situar o produto num universo de produtos comparáveis e de o distinguir da concorrência.” (Lindon *et al*, 2009:154)

O posicionamento distingue-se de política de marca, sendo que esta diz respeito à profundidade e complexidade da imagem da marca. (Lindon *et al*. 2009:156) Os autores consideram o posicionamento uma “forte alavanca”, ao clarificar questões relacionadas com a comunicação que será desenvolvida. (ibid) O “universo de referência” deve ser claro para possibilitar ao público uma classificação simples e familiar do produto

oferecido. Além desta vertente de classificação, os autores referem uma segunda, que diz respeito à diferenciação, às características que distinguem o produto dos restantes, aos olhos do público. (ibid)

1.10. Políticas públicas da cultura

Para melhor compreender a forma como as companhias se relacionam com o Estado, é importante contextualizar as políticas públicas da cultura nas últimas décadas. Estando as artes performativas no geral, e a dança no particular, tão dependentes de apoios estatais este tema é da máxima importância, até pela forma desestruturada como tem sido abordado pelos diferentes governos

Segundo Lima dos Santos, “No plano legislativo, à administração central cabe a formulação de propostas de definição de enquadramento legal e de regulação das atividades culturais.” (2004:18). Em termos de estruturas dedicadas às artes performativas, à responsabilidade integral do Estado, contam-se, segundo a mesma autora, o Teatro Nacional de S. Carlos, a Orquestra Nacional do Porto, os teatros nacionais D. Maria II e S. João, bem como a Companhia Nacional de Bailado. A estas responsabilidades acresce ainda a de “[...] apoio financeiro, segundo determinadas regras, à produção profissional de iniciativa privada que abrange as parcelas do teatro, da dança e da música [...]” (2004:18). Segundo Lima dos Santos (2004) existe ainda uma articulação com as autarquias, por parte da administração central, para a criação de programas destinados à diminuição de assimetrias regionais.

Efetivamente, os vários níveis do Estado e da administração pública são considerados possíveis mercados também por Colbert (1994) enquanto os produtos podem ser vendidos ou financiados por orçamentos que provêm dos governos nacionais, centrais, ou locais, dependendo, segundo o autor, da esfera de atividade, por exemplo infraestruturas, projetos específicos, ou operacionalização da companhia.

“Oscilações de pensamentos, de práticas e de meios são características de uma história de política cultural complexa e atribulada, ilustrada, por exemplo, pela emergência e pelo desaparecimento do Ministério da Cultura.” (André e Vale, 2014:32) De facto, Lima dos Santos refere-se a este facto disruptivo, afirmando que desde 1974 a tutela da cultura varia “Conforme as orientações políticas de cada Governo” Segundo a autora, “[...] a cultura esteve, ou dispersa por vários ministérios ou reunida numa só Secretaria de Estado, ou dependente de um determinado ministério ou do Primeiro Ministro ou ainda constituindo um ministério próprio.” (Lima dos Santos, 1998a:76)

Segundo Lima dos Santos (1998a), a discussão acerca de políticas culturais teve início em 1974, imediatamente após a revolução de 25 de abril. No entanto, esta não era uma prioridade à época, sendo o programa do I Governo Constitucional (1976-1978) o primeiro a debruçar-se sobre a área da cultura, “em relação a certos pontos, em grande pormenor.” (Lima dos Santos, 1998a:66) Uma das medidas tomadas, foi a autonomização da Secretaria de Estado da Cultura.

“A Secretaria de Estado da Cultura (SEC) tem como grandes objetivos prosseguir as ações com vista à solução de problemas herdados das estruturas antidemocráticas anteriores ao 25 de abril [...] e propor legislação com vista a regularizar o funcionamento das instituições de natureza cultural e a atividade dos trabalhadores intelectuais [...]” (1998a:67)

Já o Programa do III Governo (1978), segundo a mesma autora (1998a), foca-se na democratização, na descentralização, no estímulo da participação cultural, bem como na criação e difusão da cultura. Além disso, passa a ser abordada segundo uma nova perspectiva: “A cultura deixa de ser uma para ser tripartida em cultura de elite, cultura de massas e cultura popular, sendo função da política cultural unir o fosso que as separa, o que vai sendo expresso de formas diferenciadas nos dois Governos seguintes.” (1998a:68)

Ainda segundo Lima dos Santos, é nos anos 80 que a questão da cultura ganha importância, tornando-se num “tema recorrente do discurso político” (1998a:69) A autora atribui este facto, entre outros motivos, à abertura de Portugal à Europa, fator a que também atribui o facto de a identidade nacional ser um dos grandes focos das políticas da época.

A Lei do Mecenato (Decreto-Lei nº 258/82), incluída no Programa do X Governo (1985-1987) é bastante relevante para o tema do presente trabalho, já que diz respeito a uma possível fonte de financiamento para companhias de dança, sendo até uma prática bastante recorrente nos países anglo-saxónicos. Em Portugal, contudo, gera, segundo Lima dos Santos, alguma contestação à data da sua criação “[...] considerando-se que o incentivo do mecenato privado pode vir a constituir uma forma de o Estado se demitir das suas responsabilidades.” (Lima dos Santos, 1998a:71)

“Trata-se, pois, de uma assunção generalizada a de que a condução das linhas gerais da política cultural ‘a responsabilidade primária e fundamental cabe ao Estado’ ao qual é atribuído o papel motor de tomar as iniciativas que poderão depois ser supletivamente apoiadas pelas empresas, na medida dos próprios interesses e objetivos.” (Lima dos Santos, 1998b:142)

Contudo segundo a mesma autora, em 1995 – ano de criação do Ministério da Cultura -, o programa do XIII Governo Constitucional garante que, ideologicamente, a cultura representa uma responsabilidade do Estado, que deve ser cumprida:

“[...] há domínios da cultura em que só o Estado está em condições de assegurar as grandes infraestruturas indispensáveis à ação cultural’ e que ‘o Governo assumirá inequivocamente as suas responsabilidades nesses domínios, garantindo a plena estabilidade dessas infraestruturas em termos institucionais, financeiros, programáticos e operacionais.” (in Lima dos Santos: 1998a:74)

No que toca à dança e às políticas desenvolvidas nesta década, Gil Mendo (1997) critica o Estado português pela falta de investimento. Não se refere apenas à questão financeira, mas também às estratégias adotadas que se revelaram quase sempre insuficientes, por não contemplarem medidas a longo prazo, condicionando a longevidade dos projetos. Porém, Mendo (1997) louva a vitalidade da dança independente portuguesa, e as estratégias que os seus intervenientes encontraram para ter acesso aos recursos de que necessitavam, mesmo sem este apoio. Para Lima dos Santos um bom indicador de quanto uma determinada forma de arte constitui ou não uma prioridade, pode ser a produção de legislação sobre a mesma. Na legislação incluem-se a alocação de apoios à criação, a aprovação de normas ou regulamentos relativos às atividades. Segundo a autora a dança, encontra-se entre as áreas mais negligenciadas ao longo do referido período: “Quanto ao teatro, à dança às artes plásticas e às atividades socioculturais, a incipiente enunciação de objetivos está em perfeita consonância com o reduzido volume de legislação produzida.” (1998a:87)

Em meados da década de noventa, segundo Mendo (1997), o Ministério da Cultura incrementou o apoio financeiro às artes do espetáculo:

“O novo regulamento procura contemplar a pluralidade de estruturas que são ativas no terreno profissional, sejam companhias de dança, estruturas de produção, programação ou difusão, centros de pesquisa e experimentação, ou outros. Valoriza-se a atividade desenvolvida, a sua credibilidade artística, o seu carácter profissional e o seu impacto cultural.” (1997:130, 131).

Para o autor, estas medidas constituem boa gestão no sentido da descentralização e desenvolvimento e afirma que sem investimento público, aliado a parcerias privadas e com governos locais, não se poderá estabelecer um mercado artístico que funcione de forma independente.

Em 1999 é criado pela Administração Central o Programa Difusão das Artes do Espetáculo (PDAE), que tinha como objetivo democratizar o acesso às artes

performativas através da criação da criação de uma rede de salas de espetáculos, uma rede de estruturas de acolhimento e a criação de circuitos de difusão. Este órgão, foi extinto em 2002 por falta de sustentabilidade.

“O modelo neo-liberal adotado na segunda metade do século XX potencializou a transferência de responsabilidades do Estado em diferentes setores de governação, tendo cedido espaço à ação de atores não-estatais como organizações do Terceiro Setor, tais como ONGs, fundações e associações, assim como a empresas privadas” (Cruz, 2015:16)

Cruz debruça-se sobre o período da crise financeira de 2008, afirmando que este expôs as fragilidades desse mesmo modelo, deixando a descoberto a necessidade de intervenção por parte do Estado. Para a autora, nas artes performativas os apoios externos revelam-se indispensáveis:

“Deste modo, em vistas de não se aproximar ao ponto de deixar de prestar um serviço de qualidade, fatalmente o desenvolvimento das artes performativas vê-se a necessitar dos apoios estatais, ou ainda de mecenas privados. Porém, no atual contexto de crise financeira a atingir tanto os setores estagnados quanto os progressivos, observa-se a imposição dos interesses do mercado sobre os fazeres artísticos.” (Cruz, 2015:16).

Em 2011, extingue-se o Ministério da Cultura, voltando a esta a ser tutelada por uma Secretaria de Estado. A medida gerou bastante polémica, tendo o Ministério sido reinstituído em 2015. Cruz (2015) relembra ainda a extinção do Observatório das Atividades Culturais em 2013 e a conseqüente falta de investigação feita atualmente sobre estas questões, o que prejudica não só a realização de estudos, como a própria reflexão sobre a matéria.

2. Metodologia

A presente investigação tem como objeto de estudo as estratégias de marketing de companhias de dança contemporânea portuguesas, debruçando-se particularmente sobre as estratégias, modalidades e opções de comunicação implementadas com os seus diferentes agentes de mercado, assim como definidos por Colbert (1994): consumidores, agentes e intermediários, Estado e setor privado. Para este efeito, foram selecionadas para a análise empírica três companhias de dança contemporânea portuguesas (CiM-Companhia de Dança, Companhia de Dança de Almada e Quorum Ballet), com o intuito de identificar e comparar os seus objetivos e estratégias de comunicação, bem como a sua adaptação para os diferentes mercados, de acordo com os conceitos e parâmetros enquadrados na revisão de literatura, tendo como objetivo

secundário o de indicar correspondências e afastamento entre as práticas profissionais e as diretrizes oferecidas pela teoria.

A metodologia essencialmente qualitativa assenta em instrumentos de recolha e análise da informação, das quais entrevistas estruturadas de resposta aberta, descrição analítica e a análise de conteúdos e fontes documentais, online e offline. Segundo Yin (2011:7), a metodologia qualitativa é caracterizada por representar as perspetivas dos participantes, cobrindo as condições contextuais, utilizando para esse fim, múltiplas fontes de informação. Uma perspetiva complementar sobre esta metodologia é a de Flick: “Frequentemente, o objetivo final é o de chegar a afirmações que possam ser generalizadas de uma ou outra forma, comparando materiais variados, textos variados ou diversos casos.” (2014:370).²⁰

Seguimos Yin na escolha de, “[...] abordagens dedutivas [que] tendem a deixar os conceitos – se tomarem a forma de ‘categorias’ iniciais (que são outra forma comum de conceitos) – conduzir à definição dos dados relevantes que necessitam de ser recolhidos.”²¹ (2011:94). Uma das vantagens desta abordagem, segundo o mesmo autor, é o facto de partir de conceitos relevantes, ao invés de esperar que estes emergiam. De facto, segundo Yin, “Iniciar um estudo com preconceitos, anteriores ao trabalho de campo, será considerado um procedimento dedutivo.”²² (2011:124).

Esta investigação recorre ainda à aplicação do método de estudo de caso, que se define como “Um estudo de um caso particular, ou conjunto de casos, descrevendo ou explicando os eventos dos casos.”²³(Yin, 2011:307).

O presente trabalho pretende, através do estudo de um conjunto de casos particulares, fazer uma aceção das práticas de comunicação das organizações selecionadas, bem como entender as perceções dos entrevistados acerca dos mercados culturais em que atuam. Considerando como estas perceções subjetivas poderão ser não representativas do sector inteiro, mas sim partilhadas por uma realidade mais alargada da organização específica, para o averiguar, o estudo empírico foi alargado a mais do que uma companhia de dança. Para Yin (2011), um múltiplo estudo de caso, em que são selecionados casos que se acredita, à priori, serem semelhantes, é a metodologia aconselhável para a busca de replicabilidade.

²⁰ Tradução livre da autora

²¹ Tradução livre da autora

²² Tradução livre da autora

²³ Tradução livre da autora

Assim, foram recolhidos e analisados através de análise de conteúdo dados diversos, mediante consulta de materiais institucionais e *websites* das companhias, as páginas e perfis de social media networks, bem como realizadas entrevistas a elementos selecionados das equipas internas das três companhias para aprofundar algumas temáticas e recolher testemunhos da perspetiva interna e das experiências específicas.

Entrevistas estruturadas

Com base na revisão de literatura relacionada com a dança contemporânea e as estratégias de gestão e de marketing e comunicação para organizações culturais, foi elaborado o guião para realizar as entrevistas (tipologia de entrevista estruturada, de resposta aberta) que pode ser consultado no anexo nº1. O guião compreende perguntas organizadas pelos temas identificados e trabalhados no primeiro capítulo da presente dissertação: a estrutura e o funcionamento da organização, a relação da mesma com cada um dos quatro mercados em estudo e as particularidades de cada abordagem estratégica desenvolvida.

Cassel e Symon (1994) afirmam que esta tipologia de entrevistas é a mais adequada para estudos em que se pretenda obter respostas descritivas, para a recolha de factos em situações em que não existe certeza da quantidade de informação que será revelada na entrevista, e em que as opiniões dos entrevistados não sejam fáceis de quantificar.

A maioria das perguntas foi direcionada a todos os quatro entrevistados. Contudo, de forma a abranger certas especificidades de cada uma das companhias, que já eram do conhecimento da investigadora, foram colocadas algumas perguntas individuais a cada um dos entrevistados, que não se aplicavam aos restantes, pelo que algumas partes destas entrevistas se assemelham mais com a tipologia das semiestruturadas.

Tendo em conta que se pretende analisar a estratégia de comunicação das organizações com os mercados, foram selecionados entrevistados enquadrados na categoria de testemunhas privilegiadas (Campenhoudt e Quivy, 1992). Assim, no total foram realizadas três entrevistas, com um total de quatro pessoas entrevistadas, tendo a investigadora indicado a intenção de encontrar em cada organização as pessoas responsáveis pelas estratégias de comunicação e marketing das companhias.

Assim, citando Flick, poder-se-ia dizer que os entrevistados se enquadram na categoria de “[...] experts em instituições, que têm compreensões e conhecimentos específicos graças à sua posição profissional e especialização.”²⁴ (2014:227).

Da Companhia de Dança de Almada, foi entrevistada Armanda Capinha, que tem a seu cargo o marketing e a comunicação da organização. Quanto à CiM, por escolha interna, foram entrevistadas, em simultâneo, a Diretora de Produção e Comunicação, Rita Piteira e a Diretora Artística, Ana Rita Barata. Devido ao facto de o Quorum Ballet não ter uma pessoa a desempenhar a tempo inteiro funções de diretor de comunicação, ou cargo semelhante, o entrevistado desta entidade foi o Diretor Artístico da companhia, Daniel Cardoso.

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas e transcritas com o consentimento dos entrevistados, sendo que todos tinham conhecimento do propósito das mesmas e concordaram com a sua realização e divulgação dos resultados.

Contemplando o universo das companhias de dança contemporânea portuguesas foram aplicados diferentes critérios para a seleção dos três casos de estudo que compõem uma amostra por conveniência, com certeza não representativa da totalidade das experiências nacionais no sector profissional, mas que são casos emblemáticos das trajetórias cumpridas no país, respondendo às necessidades de investigação e representam características que permitem realizar cruzamento de dados entre elas e comparação dos resultados. As três companhias têm elementos estruturais comuns como o facto de ser organizações privadas, de gozarem de uma longevidade que já ultrapassa os dez anos, e de se situarem na área metropolitana de Lisboa.

No seio de cada um dos casos de estudo foram aplicadas diferentes técnicas e ferramentas de recolha e análise de dados relevantes para constituir o corpus de informação suficiente para responder aos objetivos de pesquisa.

Os critérios utilizados para a seleção destas companhias, de entre o leque de companhias de dança contemporânea portuguesa foram os seguintes:

- 1- Continuidade - Serem organizações estáveis, que apresentam frequentemente o seu trabalho e que tem conseguido manter-se ativas por um longo período;
- 2- Longevidade – As três companhias escolhidas contam com mais de dez anos de atividade;

²⁴ Tradução livre da autora

- 3- Fontes de financiamento – Entre as três companhias escolhidas manifestam-se acentuadas diferenças no que toca a parcerias celebradas com outras entidades, recebimento de subsídios do Estado e outros modos de financiamento;
- 4- Marca identitária - Não serem companhias de autor. O motivo para este critério prende-se com o facto de a identidade do diretor artístico poder confundir-se com a identidade da própria companhia (por exemplo, Companhia Olga Roriz, Companhia Paulo Ribeiro, Companhia Clara Andermatt, entre outras);
- 5- Repertório – as três apresentam repertórios que diferem muito entre eles, quer em termos estéticos e estilísticos, quer no que diz respeito ao público alvo;
- 6- Programação – nas três companhias regista-se uma ampla variedade de atividades desempenhadas além dos espetáculos propriamente entendidos como *core-product* de cada uma (ex.: academia associada, workshops, cursos, palestras, festivais e outros eventos);
- 7- Investigação – Averiguou-se a existência, previa à realização desta dissertação, de escassos trabalhos académicos sobre estas companhias (Companhia de Dança de Almada e CiM - Companhia de Dança) o que confirma o elevado potencial e interesse científico por estudos que analisem o sector artístico-cultural contemplando a vertente de gestão e marketing;
- 8- Digital marketing - Estarem presentes e ativas na rede social Facebook, possuírem sitio na web e atenção pelas novas fronteiras do marketing e do potencial das plataformas online.

O método de análise e apuramento dos resultados das entrevistas aqui utilizado é a “descrição analítica”, como proposta por Maroy. Segundo este método, “[...] o analista tem de descobrir as categorias pertinentes a partir das quais é possível descrever e compreender a realidade observada.” (Maroy, 2005:120, 121) Segundo o autor, este método tem o objetivo de “[...] reconstituir, pela interpretação, o significado visado pelos atores em situação, em que se trata de desvendar os sentidos de uma situação ou de uma ação, afim de explicar posteriormente as suas causas ou efeitos.” (2005:121)

Análise de fontes documentais

Paralelamente, foram analisadas várias fontes documentais com o objetivo de sistematizar e confrontar a informação nelas contida, com a obtida através das entrevistas. Trata-se de atas elaboradas pela comissão de apreciação de candidaturas

aos concursos para a atribuição de apoios financeiros do Estado, da entidade DGARTES. O motivo pelo qual estes documentos contêm informações relevantes prende-se com o facto de, no decorrer das entrevistas, estes concursos terem sido amplamente discutidos, bem como com o facto de estas candidaturas constituírem uma forte componente da comunicação das organizações culturais em estudo, direcionada ao Estado enquanto possível financiador.

Ao contrário das candidaturas em si, as atas tratam-se de documentos públicos, disponíveis no website da DGArtes. Contudo, é importante ressaltar que, no que toca ao concurso mais recente - Apoio sustentado 2018-2021 -, apenas as atas relativas às decisões finais se encontram disponíveis, inversamente a concursos anteriores, em que é também possível consultar a ata da decisão provisória, o que ofereceria uma perspetiva mais alargada sobre o tema e processo a ele inerente.

Assim, foi feita uma análise de conteúdo que, segundo Lessard-Hébert, Goyette e Boutin “[...] trata-se de uma técnica que tem, com frequência, uma função de complementaridade na investigação qualitativa, isto é, que é utilizada para ‘triangular’ os dados obtidos através de uma ou duas outras técnicas.” (1990:144).

As informações recolhidas nestes documentos são, de facto, complementares às recolhidas através das entrevistas, e revelam-se bastante relevantes quando confrontadas com estas últimas, não necessariamente por as corroborarem ou negarem, mas pelo motivo de deixarem questões em aberto para possíveis investigações futuras. Segundo Flick, “Os documentos representam uma versão específica de realidades construídas para propósitos específicos. É difícil usá-los para validar declarações feitas em entrevistas”²⁵ (2014:355).

O termo “triangulação” é definido por Flick, Kardoff e Steinke da seguinte forma: “[...] usado para referir a observação do tema de pesquisa de (pelo menos) dois pontos de vista.”²⁶ e compreende a utilização de dados recolhidos de diferentes fontes. (2004:178).

Análise de meios de comunicação online

Para complementar a triangulação, foi feita uma breve análise exploratória dos meios de comunicação online utilizados pelas companhias em estudo, nomeadamente o

²⁵ Tradução livre da autora

²⁶ Tradução livre da autora

website e a página de Facebook. Esta foi motivada pelo facto de os entrevistados terem revelado atribuir grande importância a estes meios que remetem para as estratégias de marketing digital, pelo que se torna importante e necessário dedicar-lhes algum espaço na análise.

Segundo Flick, “[...] os textos da Web são caracterizados pela ‘não-linearidade’”. (2014:360), o que significa que, ao contrário dos textos tradicionais, “Não há necessidade de o utilizador seguir a estrutura [do website] da forma como o autor ou o Web designer planeou ou criou as páginas.”²⁷(2014:361).

Segundo o mesmo autor, “Analisar documentos da Internet é uma forma de transferir a análise documental para o campo virtual.”²⁸ (2014:362); assim no que diz respeito às ferramentas analíticas da pesquisa qualitativa, Flick considera que estas podem ser aplicadas, embora exista a possibilidade de necessitarem de ser adaptadas para esse fim.

A análise destes meios de comunicação, no âmbito do presente trabalho, tem dois objetivos. Em primeiro lugar, o de aferir se o website e a página do Facebook de cada companhia correspondem aos parâmetros teóricos encontrados na revisão de literatura, aquando se abordam as principais práticas recomendáveis para a definição de uma estratégia de comunicação em que se integra a utilização de ferramentas e plataformas online, mantendo coerência com as componentes de comunicação offline.

O segundo objetivo é o de procurar encontrar correspondências entre os conteúdos e o estilo de comunicação adotado nas páginas online e os parâmetros determinados pela perceção dos entrevistados, em mérito ao posicionamento da companhia, à reputação – se o posicionamento desejado pela companhia corresponde à reputação que tem junto dos seus fruidores – à fidelização e ao público alvo,

Assim, a perspetiva de Flick (2014), em que analisar uma “*home page*” com o intuito de tirar conclusões acerca da instituição a que pertence, compreende grandes desafios, torna-se bastante relevante. Por este motivo, o autor recomenda que a pesquisa seja complementada com outros métodos, tais como um encontro pessoal, que no caso do presente trabalho, foi realizado sob a forma das entrevistas já referidas.

Com todas as informações recolhidas e devidamente analisadas e interpretadas, serão feitas as comparações necessárias e formuladas as respetivas conclusões.

²⁷ Tradução livre da autora

²⁸ Tradução livre da autora

3. Resultados

Segue-se a apresentação dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas e da análise documental, sistematizados neste capítulo por companhia e acompanhando as diferentes temáticas abordadas em cada entrevista, sendo que é feita uma breve apresentação de cada uma das organizações em estudo, de acordo com as fontes secundárias consultadas, nomeadamente os seus websites e documentos produzidos pela DGArtes em que são mencionadas.

Nos casos da CiM e da Companhia de Dança de Almada, acrescenta-se referência a outras fontes bibliográficas constituídas por dissertações académicas que abordam sua história e o trabalho desenvolvido. Com base nos conhecimentos adquiridos através da consulta e análise destas fontes, foi criado o guião de entrevistas, cujos resultados serão apresentados após a introdução de cada uma das entidades. Após a apresentação, são descritas as variáveis estratégicas do marketing-mix (os quatro P's de acordo com a literatura consultada: *Product*, *Price*, *Place* e *Promotion*) assim como estruturados em cada companhia. Acrescenta-se ainda a apresentação das perspetivas dos quatro entrevistados.

Como foi indicado em sede de revisão de literatura, as organizações culturais e criativas variam bastante entre si em termos de dimensão e organização da sua estrutura, sendo que a tendência atual é a redução de equipas e acumulação de funções. Por este motivo, é importante perceber a missão, a estrutura e o funcionamento de cada entidade no que toca à distribuição de cargos e tarefas das equipas que a compõem.

Sendo que existem diversas possibilidades de financiamento, tais como apoio do Estado – a nível nacional e ou local -, mecenas, patrocinadores, apoio por parte de fundações obtido através de concursos, fundos comunitários e receitas próprias, os entrevistados foram inquiridos acerca da estrutura de financiamento. É importante compreender, antes de mais, qual a expressão das receitas próprias na estrutura de financiamento e de que provêm: diretamente do *core business* (nestes casos, a venda dos bilhetes dos espetáculos ou venda dos espetáculos a salas), produtos *spin off*, tais como oferta formativa, *merchandising* ou outros.

Sucessivamente é relevante associar o modelo de negócio das companhias com a estratégia global de comunicação e promoção da organização pelo que se introduziu este tema em cada entrevista, questionando a existência de um plano de comunicação, e desde o momento em que todos os entrevistados responderam afirmativamente, o tema foi detalhadamente desenvolvido.

A questão do posicionamento da companhia no mercado foi também abordada, sendo particularmente desenvolvida nos casos da CiM e do Quorum Ballet, em que, pelas suas especificidades artísticas, as opções relativas ao posicionamento assumem bastante importância.

De modo a compreender a relação das companhias em estudo com os seus consumidores, foram abordados os estudos de público e a sua utilização para a tomada de decisões relativas à comunicação e à programação. Atualmente, embora todos os entrevistados lhes tenham reconhecido a importância e a utilidade, apenas a CDA realiza estudos de público com frequência, e apenas no festival que organiza, a Quinzena de Dança de Almada. Um destes estudos, que segue a metodologia de inquérito por questionário é possível de consultar no âmbito da dissertação de mestrado de Maria João Lopes, defendida em 2013. A CiM já os fez, segundo a sua diretora artística, mas desde 2013 que a prática quase foi abandonada. Em todas as organizações, a falta de recursos financeiros e humanos são os principais motivos apontados para a não realização, ou a realização pouco frequente de estudos de público. Ainda em relação aos consumidores, foram abordadas as questões da segmentação, estratégias de fidelização e de comunicação.

A relação das organizações culturais com o Estado, enquanto financiador, assume uma enorme relevância no panorama português, em que, historicamente, a noção de que o apoio à cultura é, em grande parte, da responsabilidade deste, tem sido uma posição muito expressiva. Assim, o tema foi introduzido ao pedir aos entrevistados que expressassem a sua opinião de forma generalizada, assumindo um ponto de vista mais ideológico, e depois de forma mais particular, explicando especificamente a forma como a companhia em questão se relaciona com o Estado, se o considera um cliente e de que forma atua na sua comunicação para com este. Esta questão foi abordada tendo em conta os diferentes níveis de governação, tendo em conta não só a administração central, mas também o apoio público a nível local, que se revela bastante importante.

Os agentes de distribuição e intermediários, tidos para os entrevistados como os programadores, foram um tema bastante desenvolvido, revelando-se um mercado complexo, com muitas possibilidades na relação comercial que deve ser negociada, bem como na comunicação, que, segundo os entrevistados, é um grande desafio. O facto de as companhias terem *location* própria revela-se uma vantagem, mas não elimina este desafio, já que existe sempre um trabalho de difusão em que é necessário angariar outros espaços de apresentação.

O último tema abordado nas entrevistas é o da relação com o setor privado, o qual, tal como nos diz a literatura, comporta muitas possibilidades a serem exploradas, mas em que as distinções entre o que é um mecenas, um patrocinador ou um parceiro não são, frequentemente, consideradas importantes na sua distinção de papéis.

Finalmente, com base nos dados recolhidos e aqui apresentados, é feita uma análise SWOT, detalhando o ambiente interno – forças e fraquezas – e o ambiente externo – oportunidades e ameaças – de cada uma das companhias.

3.1. CiM – Companhia de Dança

Criada em 2007, a CiM – Companhia de Dança (anteriormente Companhia Integrada Multidisciplinar) tem como diretores artísticos a coreógrafa Ana Rita Barata e o cineasta Pedro Senna Nunes. Integrada na produtora Vo'Arte – uma associação cultural sem fins lucrativos -, lista no seu website como coprodutores a Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa, o Centro de Reabilitação de Paralisia Cerebral Calouste Gulbenkian e a Santa Casa. Como parceiro, conta, segundo a mesma fonte, com o Lar Militar da Cruz Vermelha.²⁹ (Vo'Arte, 2018)

Com doze espetáculos no seu repertório, a companhia tem apostado na sua internacionalização, bem como na oferta formativa, tendo promovido trinta e seis workshops.³⁰ (Vo'Arte, 2018). Artisticamente, define-se como companhia multidisciplinar, com artistas com e sem deficiência. No entanto, a CiM não tem objetivos terapêuticos e, apesar de poder ser considerada uma companhia de dança inclusiva, opta, segundo Monteiro (2016), por não assumir esse posicionamento.

Contudo, existe um pensamento estratégico no que toca à comunicação desta questão em particular. Segundo Monteiro, que em 2016 entrevistou a então produtora da companhia, Patrícia Soares, a CiM não explicita na comunicação dos seus espetáculos que alguns dos seus bailarinos são portadores de deficiência. A instituição acredita que o seu valor artístico é independente deste fator. “No entanto esta comunicação é sempre feita junto das comunidades de pessoas com deficiência, se é que isto existe, ou às associações ou aos gabinetes de apoio municipal que é um espetáculo inclusivo.” (Soares in Monteiro, 2016:32). Esta decisão revela, à partida, um

²⁹ Fonte: Vo'arte – Apresentação Disponível em <http://www.voarte.com/pt/prodvoarte/cim/apresentacao> consultado a 25 de setembro de 2018

³⁰ ibid

pouco de como a CiM segmenta o seu público e diferencia a comunicação para os diferentes segmentos.

A CiM faz parte da Vo'Arte, que, segundo o seu website, é apoiada pela Secretaria de Estado da Cultura e pela DGArtes. Recebe também, segundo a mesma fonte, apoio financeiro da Fundação Calouste Gulbenkian e do BPI.

Os produtos da CiM são os espetáculos que encena. A própria companhia, poderia, segundo outra ótica, ser considerada um produto da Vo'Arte. A oferta educativa e workshops que a CiM produz ocasionalmente, são também produtos, embora a sua produção seja bastante condicionada pelo facto de a companhia não ter o *location* própria. O preço de venda ao público não é definido pela CiM. Os espetáculos são comprados pelas salas, que têm controlo sobre a bilheteira. A CiM não é residente num teatro, pelo que não tem uma sala onde apresenta todos os seus espetáculos, ou seja, uma localização comercial identificável, quer para os espetáculos, quer para os workshops. Isto significa que os seus produtos estarão acessíveis ao público através de diversos intermediários e distribuidores.

A transcrição da entrevista a Ana Rita Barata e Rita Piteira, realizada a 17 de julho de 2018, na qual esta secção se baseia, pode ser consultada no Anexo nº2.

3.1.1. Organização e financiamento

a) Gestão e Recursos Humanos

A CiM faz parte de uma estrutura mais alargada, a produtora Vo'Arte, pelo que não é obtida uma resposta clara quanto às pessoas que integram diretamente a sua equipa. Além da diretora artística, existe a equipa de produção e responsável de comunicação que são da Vo'Arte. Existe ainda uma equipa, segundo Ana Rita, em “parceria muito estreita entre a Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa e o Centro de Recuperação de Paralisia Cerebral Calouste Gulbenkian, porque para o funcionamento da companhia, há uma série de alicerces logísticos, que são necessários recursos humanos de que nós não dispomos e não precisamos deles aqui vinte e quatro horas por dia.” A diretora de produção e comunicação é Rita Piteira. Aferiu-se ainda que, de modo geral, as tarefas relacionadas com o *fundraising* acabam por ser desempenhadas pela mesma. A responsável pela difusão trabalha em regime de prestação de serviços. A companhia é composta por doze bailarinos.

b) Estrutura de financiamento e modelos de negócios

Segundo Ana Rita Barata, “Atualmente é 38% do Estado. Eu tenho de ir buscar 62% fora.” Ao dizer “fora”, a diretora artística refere-se a “Patrocinadores, parceiros, apoios logísticos, géneros, voluntariado, colaboradores. Está tudo um bocado contabilizado dentro de um megapacote. Apoios europeus, ou projetos europeus que dão um input à estrutura... coproduções... Atualmente os 62% são entre parcerias, coproduções, venda de espetáculos, receitas próprias, apoios internacionais, neste caso da Comunidade Europeia, sei lá, e uma série de outras pequenas coisas. Logística, apoios em géneros, alguns recursos humanos dentro da estrutura, tudo conta.”

c) Fontes de receitas

Quando questionada acerca deste tema Ana Rita diz-nos: “Não podemos dizer que somos uma máquina de fazer dinheiro. É difícil, não temos uma casa própria. [...] O produto que temos para vender é para ser feito numa casa que pudesse ter alguma regularidade, por exemplo, de aulas, de oferta educativa, de oferta de formação, e não o temos. Depois, temos de o ter acessível.” Refere-se à acessibilidade de pessoas com mobilidade reduzida e explica que o facto de ter de desenvolver estas atividades, que dariam mais sustentabilidade à companhia, em instalações alheias, torna a organização muito dependente de uma série de condições e questões logísticas.

3.1.1. Plano de comunicação

Na organização da CiM, esta é uma questão complexa, pelo facto de a companhia estar integrada noutra estrutura, conforme explica Rita Piteira: “As várias frentes da Vo’Arte pressupõem vários planos de comunicação. A CiM existe por si, ela própria, com as suas várias ações, mas depois também existe outro tipo de ações em que a CiM indiretamente está presente [...] Mas sim, tu tens sempre um plano de comunicação que envolve os vários suportes da Vo’Arte, neste caso.” Isto porque, como explica, a CiM não tem suportes de comunicação próprios, exceto as redes sociais.

3.1.2. Posicionamento

Como já foi referido, tanto o nome como certas palavras utilizadas para descrever o trabalho da CiM, foram alvo de discussão. Também o seu nome foi alterado, sendo que, anteriormente, se chamava “Companhia Integrada Multidisciplinar”. A data desta alteração não se encontra disponível nas fontes consultadas e não foi obtida aquando da realização da entrevista. Também a expressão “dança inclusiva” foi, segundo as entrevistadas, rejeitada e as menções ao facto de ser uma companhia composta por bailarinos com e sem deficiência, retiradas da comunicação, muito embora pudessem

ser utilizadas como fatores de diferenciação. Ana Rita Barata aponta a observação do público e das suas reações como principal motivo para esta opção. Esta observação foi feita, segundo a coreógrafa e diretora artística, através de estudos de público, que consistiam em inquéritos por questionário, e, principalmente através do diálogo, numa ‘conversa’ organizada após um espetáculo.

“A inclusão é um chavão muito grande. Em que medida é que tens de estar sempre a pôr o chavão para dizer que está lá um tipo deficiente? Ou um tipo cego? Foi uma coisa que se discutiu. [...] A companhia não se chamava CiM – Companhia de Dança, chamava-se Companhia Integrada Multidisciplinar. Houve uma necessidade de mudança de nome. Todos estes são aspetos do ponto de vista da comunicação, em que fomos influenciados pelo público, mas também influenciados por aquilo que vemos, pelas nossas experiências lá fora, por aquilo que vemos que se faz lá fora, e isso influenciou um posicionamento relativamente à companhia.”

Contudo, embora a terminologia tenha sido, segundo as entrevistadas, retirada da comunicação, e o nome da companhia tenha passado a incluir a palavra ‘dança’ - o que poderá ser bastante útil para a tomada de decisão por parte de membros de um público potencial que desconheça o trabalho da companhia - a questão da inclusão não perde a sua relevância, continuando a estar presente, mas de forma implícita que, para Rita Piteira está presente tanto nos programas e eventos nos quais a CiM participa, como na programação da própria Vo’Arte. Como exemplo, refere: “Estávamos no âmbito de um projeto europeu que trabalhava muito a arte e deficiência. A ideia sempre foi levar espetáculos com pessoas com e sem deficiência para casas de espetáculos que estivessem no *mainstream* sem necessidade de dizer que eram espetáculos inclusivos. No entanto, como o nome do projeto era “*Unlimited Access*”, já dava um bocado a sensação mais diferenciadora, ou seja, não era só um espetáculo performático, envolvia já outro tipo de limites, de passagem de obstáculos, de barreiras. E isso também está um bocado implícito na programação que a Vo’Arte faz, dessa ultrapassagem de fronteiras. Não sendo inclusão, mas de proporcionar encontros que se calhar não são assim tão convencionais.”

De facto, ambas as entrevistadas afirmam que o impacto é bastante visível, quando o público desconhece que os bailarinos são portadores de alguma deficiência. Rita Piteira recorda o espetáculo *Edge*, no Teatro da Trindade, após o qual era exibido um documentário acerca do processo criativo. “E só aquando da exibição do documentário, que era depois do espetáculo, é que muita gente do público se apercebeu que havia dois bailarinos cegos. E depois tiveram vontade de voltar a ver o espetáculo outra vez,

já sabendo que eles eram cegos.” Este exemplo demonstra como um produto cultural pode ser apresentado como uma experiência mais completa do que um simples espetáculo de dança, com bastante sucesso. Neste caso, o produto era composto pelo espetáculo, pelo documentário e pela conversa final, em que estas questões foram discutidas, dando ao público um maior conhecimento sobre a obra de arte, uma maior sensação de proximidade dos artistas e a oportunidade de refletir e dialogar, sendo que tudo isto gerou a vontade de voltar a ver o espetáculo.

3.1.3. Consumidores

a) Estudos de público

Até 2013, era habitual a CiM colocar um inquérito por questionário aos seus espectadores, mas desde esse ano que a prática quase foi abandonada. A falta de recursos financeiros e humanos são os principais motivos apontados para a não realização, ou a realização pouco frequente de estudos de público.

Quando eram realizados, a motivação não se prendia apenas com as estratégias de comunicação, mas também com o próprio conteúdo do espetáculo, associado à missão da organização. “Por exemplo, uma das coisas que se perguntava era se o facto de ter visto o espetáculo mudou a perceção do que é que é a pessoa com deficiência, havia uma série de questões.” Segundo Ana Rita Barata, a avaliação das respostas a estes questionários era “muito intensiva”, realizada pela coordenação executiva da CiM, mas por ser uma tarefa para a qual é “preciso alocar muitos recursos humanos”, foi deixada de parte. “Se tens os questionários, mas não os tratas, de que é que te serve? Nada, não é? Fizemos isso com alguma assertividade, durante bastante tempo, e agora nos últimos quatro anos, talvez não tanto.” Como já foi referido no ponto acerca do posicionamento, houve uma influência destes estudos no sentido da alteração do nome e na intenção da retirada da linguagem relacionada com a deficiência e a inclusão da comunicação da companhia.

No que toca à programação, segundo Ana Rita Barata, os estudos também contribuíram para as decisões, no mesmo sentido de retirar o foco das questões relacionadas com a deficiência. “Quer dizer, acho que vamos percebendo, ao longo dos anos, não só através da CiM, mas também através de outros eventos, como por exemplo, o InArte, que é um festival que se focou muito, nas suas primeiras edições, na questão da inclusão. Agora é mais sobre o trabalho da comunidade, outras comunidades que também estão na franja, se calhar não só da questão da deficiência.” O objetivo, para a coreógrafa, é que o trabalho seja “apreendido pelo seu carácter de

excelência artística e não tanto ser diferenciador através de um elemento físico, esse não é o nosso... se calhar não posso dizer que nunca foi, mas não é atualmente esse o nosso foco.”

b) Segmentação e públicos alvo

A CiM, de acordo com Ana Rita Barata e Rita Piteira, tem um público que é coeso, mas existe, no seio da companhia, o objetivo de expansão. Segundo Piteira, o público da CiM [...] são aqueles que nós mais facilmente atingimos, que são os familiares, todas as pessoas que conhecem a CiM e que acompanham o trabalho da CiM.” Refere ainda que a questão da acessibilidade é cada vez menos um entrave, “porque fazemos com que exista”, nomeadamente através da utilização da língua gestual portuguesa e da áudio descrição. “Mas depois o grande desafio é chegar ao outro perímetro, que é o público em geral [...] Mas queremos chegar ao público que normalmente tem interesse por ir a espetáculos, seja de dança ou não, multidisciplinar.”

Segundo Monteiro, o público da CiM pode ser considerado “heterogéneo” (2016:37), sendo composto por pessoas ligadas à área da deficiência, pessoas do mundo das artes performativas em geral e da dança em particular, e por público geral. É de salientar que estas são opiniões expressas em entrevistas conduzidas pela autora à produtora Patrícia Soares e ao bailarino Luís Oliveira.

A segmentação, segundo Rita Piteira, é feita no momento de enviar os materiais de comunicação. “Sim, até porque já temos uma *mailing list* de quase vinte mil contactos, que vão desde ONG, até IPSS, a associações culturais, a associações sociais, a um público mais lato, que também participa nas ações diversas, quer da Vo’Arte, quer da CiM. Com essa base de dados, forçosamente, setorizamos. Até tendo em conta o interesse do próprio público. O nosso também, quando nos dirigimos a eles, mas também tendo em atenção o interesse que o público poderá ter.”

c) Estratégias e níveis de fidelização

Ana Rita Barata afirma perceber que o público começa a fidelizar-se através das conversas “Há trabalhos que ficaram e que as pessoas se recordam e que se voltares a repor as pessoas vão lá porque se lembram daquele preciso espetáculo, tenho essa sensação.” Rita Piteira completa, salientando a importância de criar uma relação continuada com o público: “[...] tu ao identificares o teu público alvo, também crias uma ligação com ele de continuidade e de proximidade. Tudo o que sejam eventos relacionados com a CiM, nós fazemos questão, sempre, de que a informação chegue a

essas pessoas. Nós identificámo-las e fazemos questão que a informação chegue sempre a elas. Vai-se criando uma dinâmica, uma rotina, e isso fideliza o público.”

Barata atribui o crescimento do público da CiM aos esforços envidados na comunicação “Obviamente, tudo também tem a ver com a campanha que tu fazes para fora, a divulgação, tem a ver com toda essa estratégia, que isso são os alicerces, também, de uma boa ‘casa cheia’.”

d) Estratégias de comunicação

Na CiM, a comunicação começa a ser uma preocupação a partir do início do processo criativo de cada espetáculo. Ana Rita Barata salienta a importância da boa comunicação interna, para que toda a equipa esteja ciente do que será comunicado ao público: “A preocupação da comunicação parte desde o princípio, porque acho que é super importante, do interior da equipa, no cerne da equipa, saberem o que é que vai na cabeça do artista. Porque senão, é muito difícil comunicar para fora!”

A coreógrafa fala-nos ainda do desafio que a arte contemporânea acarreta, em oposição a formas de expressão artísticas mais lineares e familiares ao público: “[...] não estou a fazer propriamente uma encenação do Lago dos Cisnes, que toda a gente sabe a história, ou uma peça muito clara como Stravinsky. Trabalhamos numa linguagem muito mais contemporânea, onde há muitos fatores de abstração que surgem, que depois se transformam, e há todo um início, muitas vezes, por escrever.”

Rita Piteira completa, explicando que o processo se inicia com a fundamentação artística por parte do coreógrafo, através de textos que produz, sendo que depois cabe à diretora de comunicação a sua operacionalização, existindo uma clara divisão de tarefas e responsabilidades. Barata partilha com a equipa as suas fontes de inspiração, tais como textos ou artigos, que servirão de base para a comunicação para o público. “[...] no outro dia estava a tentar perceber, estava a tentar desbravar caminho, o que é que eu ia escrever sobre o que pretendo fazer, exatamente para dizer à Rita, para dar à Rita, para depois ela fazer uma espécie de *ghostwriting* sobre aquilo que eu acho que aquilo [a nova criação] tem de ser.”

e) Meios e suportes de comunicação

Segundo nos diz Rita Piteira, “a CiM, em termos de suportes próprios de comunicação, tem a rede social e pouco mais. Não tem um website, por exemplo, nem uma *newsletter* própria, porque ainda está muito alancada à estrutura da Vo’Arte, que, essa sim, tem os suportes todos necessários para a comunicação.”

Para Rita Piteira a comunicação através das redes sociais, parte da criação de uma relação de continuidade com o público, de forma a fidelizá-lo e aumentar, através deste, o alcance: “Mais uma vez, é criar a rotina com o público fidelizado, manter uma rotina saudável com as pessoas que nos acompanham e que esperam saber novidades. E depois, obviamente, sempre alcançar mais, seja através dessas mesmas pessoas que fazem *following*... Mesmo quando nós fazemos aquelas publicidades no face [book], a tendência é sempre os amigos dos amigos. Porque mais facilmente chegas aos amigos dos amigos, do que propriamente identificares França e Bélgica e aqueles públicos alvo que nem existem, que nós não sabemos, sequer quais são os seus interesses.”

3.1.4. Estado

a) Papel do Estado enquanto financiador

No seio da CiM, e para Ana Rita Barata, o Estado não é considerado um cliente. Contudo, a coreógrafa considera os apoios essenciais e lamenta a precariedade. “A dança é o setor mais precário de todos.” Deixa ainda clara a sua posição dizendo: “Enquanto a cultura não for valorizada como um bem patrimonial, um bem humano... Quando o orçamento de Estado dita a percentagem que é para a cultura, tens tudo dito.”

b) Relação e comunicação com a DGArtes enquanto entidade responsável pela atribuição de subsídios

Embora a Vo’Arte receba apoio da DGArtes, este não é concedido diretamente à CiM – Companhia de Dança, pelo que foi um tema pouco desenvolvido no decorrer da entrevista. As candidaturas são feitas, segundo as entrevistadas, em equipa, não existindo um só responsável por elas. A CiM direciona a sua procura de apoios também a nível internacional, europeu e setor privado.

c) Apoio público local

Barata reconhece a importância do apoio local para a sua companhia “Da Câmara [de Lisboa] temos apoio financeiro, logístico e noutras frentes. Mais local do que isso, as juntas de freguesia, mas só a nível logístico.”

3.1.5. Agentes de distribuição e intermediários – Teatros e programadores

a) Residência

A CiM não é residente num teatro e desenvolve o seu trabalho em instalações que lhe são cedidas, o que, segundo Ana Rita, condiciona a dinamização de atividades que não espetáculos. “Não tendo casa própria, que é um recurso que nos daria uma certa sustentabilidade noutros parâmetros, estamos sempre a recorrer a parceiros. Portanto dependemos de calendários, dependemos de condições climáticas, dependemos da sua disponibilidade de espaço, das suas condições físicas e arquitetónicas para aceder a ele, sei lá, uma série de coisas. Portanto aí, logo à partida, nem podemos fazer uma apresentação informal, ou uma apresentação aberta, estamos sempre dependentes.”

b) Difusão

De acordo com os entrevistados, existem diversas formas de uma companhia se relacionar comercialmente com uma sala de espetáculos. A forma que é tida como ideal, é que esta compre a peça, mediante o pagamento de um cachet. Outra forma bastante comum, mas considerada menos desejável é a receita da bilheteira - seja qual for o seu valor - pertencer à companhia, pagando esta uma percentagem à estrutura de acolhimento. Nesse aspeto, Ana Rita Barata afirma categoricamente: “Nós não ‘vamos à bilheteira’”. Isto significa, entre outros aspetos, que a CiM não tem qualquer tipo de influência sobre o preço dos bilhetes dos seus espetáculos. Por outro lado, ao trabalhar apenas com cachets fixos, o risco financeiro é bastante menor.

c) Relação e comunicação com os programadores

Para Ana Rita Barata, “a venda de espetáculos é um verdadeiro desafio para quem a faz”, particularmente no que toca a uma forma de arte que envolve uma forte componente de abstração, não tão direcionada para as massas, ou enquadrada naquilo que é o entretenimento, quando visto de uma perspetiva mais convencional. “Portanto, o [teatro] vizinho programa o Joaquim Monchique a fazer não sei o quê, portanto o do lado também vai, é mais fácil. Essa é, muitas vezes a oferta cultural que é mais fácil porque vai encher a casa. Não vai encher a casa com uma CiM. Talvez encha, porque tem lá um aleijado. Ou visto de outra perspetiva, social, mais. Às vezes nem é pelo conteúdo artístico.” Mais uma vez, é perceptível a intenção da diretora artística da CiM de não usar a deficiência e a inclusão como fator de diferenciação, embora com a admissão que isso possa ocorrer naturalmente.

A mesma fonte indica ainda uma outra dificuldade, que se prende com questões políticas: “Acho que hoje em dia, do ponto de vista do panorama da difusão, não existe uma política cultural de descentralização concreta sobre o que é descentralizar a dança contemporânea. Não há uma coisa que nos dê plataformas acessíveis para chegar a alguns sítios. Não há, há *lobbies*. Há *lobbies* bem cerrados.”

No caso da CiM, crescem as dificuldades logísticas, no que toca a transportes e quantidade de pessoas envolvidas num espetáculo. Para o ilustrar, Rita Piteira dá um exemplo: “O Aqui tem nove elementos de palco [bailarinos], depois se tiveres de associar a parte da língua gestual portuguesa, da áudio descrição, da logística de transportes, dos assistentes de vida diária que às vezes é necessário irem... Se calhar um orçamento que é ‘x’, aumenta em muito, não em cachets, mas numa parte de produção e logística que é necessário contemplar.”

A comunicação com estes agentes tem de ser feita com “muito adiantamento”, segundo Ana Rita Barata, particularmente se forem grandes teatros. Segundo Piteira, esta antecedência poderá ser de “no mínimo, às vezes três meses, para teres garantia que a tua informação sai nos materiais impressos, senão é só online e já é muito à última.”

3.1.6. Setor privado

No que diz respeito à CiM, existem, como já foi referido, “patrocinadores, parceiros, apoios logísticos, géneros, voluntariado, colaboradores”, mas a falta de tempo e de um responsável alocado somente à tarefa de procurar parcerias ativamente, faz com que estas não sejam muito desenvolvidas. “Não, não temos uma pessoa de marketing ou de gestão que diz “eh pá, tenho aqui um grande produto da Vo’Arte e agora vou vender isto e vai valer milhões ali na EDP!” Não temos. Numa perspetiva assim fria... Há uns ‘tiros’, que a gente pensa, há uma sugestão, a Rita tem uma ideia... Investe nessa ideia durante ‘x’ tempo, mas depois há milhares de outras frentes que têm de ser investidas, porque aquela ideia é fixe, mas depois não se pode gastar muito tempo ali.”

Como foi observado na revisão de literatura, o trabalho de *fundraising* implica uma intensa pesquisa sobre os possíveis mecenas e ou patrocinadores, de modo a encontrar as entidades e ou pessoas que mais se adequam, que mais interesse poderão ter na organização e a melhor forma de comunicar com elas. Sendo que, segundo dizem as entrevistadas, quem tem um perfil e responsabilidades mais aproximadas deste tipo de trabalho é a diretora de produção e comunicação, esta explica: “Mas depois tens os exemplos concretos, por exemplo, os bancos ou marcas. Tu vais, crias uma relação, mandas email, andas ali um bocado, só que depois tens de agarrar noutras frentes e fica um bocado em *stand-by*.”

Contudo, é dada atenção à procura de financiamento privado, particularmente de entidades que expressem o desejo de se associar a produtores de conteúdo artístico,

segundo Ana Rita, porém, sem grande sucesso. “Por acaso já tivemos reuniões com grandes marcas e uma das grandes preocupações é terem um produto com conteúdo, eles procuram cada vez mais apoiar projetos que tenham conteúdo artístico, que não seja para as massas... Mas depois acabam sempre por escolher os das massas.”

Para Rita Piteira, a oferta de financiamento existe, bem como a concorrência quando se trata de o angariar. “Existe muita oferta em termos de financiamento europeu, até nacional, privado e público. Mais do que ir a patrocinadores, o que é difícil, mais facilmente investimos tempo a procurar esses financiamentos e a fazer as candidaturas.”

Mais uma vez, a questão do *lobby* surge, agora no que toca ao setor privado. Segundo Piteira, “[...] existe muito, até é flagrante, a questão do *lobby* é difícil. Mas existe muita oferta, isso é um facto. Mas haver muita oferta não quer dizer que depois vá para aqueles que realmente apresentem propostas sustentáveis e merecedoras de apoio.

Barata revela estar ciente do tempo e esforço que seria necessário investir para fazer essas relações continuar: “Na realidade, o ideal seria ter um recurso humano alocado só para esse tipo de função mais multifacetada entre a gestão e uma coisa qualquer de marketing, que pudesse ter um olhar um bocadinho mais pragmático sobre o que é a cultura, porque ela tem de ter esse olhar mais pragmático sobre a ideia de um produto. Mas não temos esse perfil vincado dentro da estrutura.”

Análise SWOT

Ambiente Interno

Forças: Antiguidade; algum público já fidelizado; missão bem definida; estar integrada numa estrutura com uma grande rede de contactos; parcerias com instituições de renome na área em que atua; elegibilidade para candidatura a diversos tipos de fundos; possibilidade de desenvolver uma oferta educativa e formativa diferenciadora; bom contacto direto com o público (conversas), que permite conhecê-lo, mesmo sem recurso a estudos formais; vertente multidisciplinar; facto de trabalhar apenas com espetáculos vendidos, o que acarreta menos riscos financeiros; poder ser vista de uma perspetiva social e aumentar a visibilidade; incluir áudio descrição e língua gestual portuguesa nos espetáculos (fator de diferenciação) .

Fraquezas: Falta de um plano de comunicação que diga respeito somente à companhia; falta meios de comunicação próprios; falta de membros da equipa dedicados somente ao *fundraising*; demasiadas “frentes” a gerir internamente, sem recursos humanos suficientes; abandono da prática dos estudos de público; objetivos de diversificação de público pouco definidos; trabalho de segmentação de público pouco desenvolvido; dificuldade em comunicar uma forma de arte “com fatores de abstração”; facto de trabalhar apenas com espetáculos vendidos, o que pode significar menos difusão; fatores logísticos associados à mobilidade de alguns bailarinos; produções que envolvem muitas pessoas; muita dependência de fatores externos (logísticos e financeiros).

Ambiente Externo

Oportunidades: Participação em projetos e redes europeus que podem aumentar a visibilidade; interesse por parte de programadores e público pelas questões da inclusão e deficiência; interesse por parte de possíveis patrocinadores e mecenas por essas mesmas questões.

Ameaças: concorrência com outras formas de arte mais próximas do entretenimento; carácter artístico pode ser desvalorizado em função de uma perspetiva mais social; precariedade do setor; concorrência com outras entidades na procura de apoios/parcerias; ambiente lobista em que atua; possível retirada de apoio de algum dos financiadores/parceiros.

3.2. Companhia de Dança de Almada

Criada em 1990, Companhia de Dança de Almada (associação cultural sem fins lucrativos), tem Maria Franco como Diretora Artística. Trata-se de uma companhia de dança contemporânea, com estruturas de apoio a projetos emergentes e à formação. Tem investido em projetos dirigidos à comunidade no sentido da formação de públicos.³¹ (Companhia de Dança de Almada, 2018). É composta por sete bailarinos.

A companhia possui uma escola a ela associada, a Ca.DA Escola, tanto com cursos livres como com cursos vocacionais. Realiza ainda anualmente um festival, a Quinzena de Dança de Almada. “Além dos espetáculos, o Festival oferece outras atividades relacionadas com a Dança, como workshops, exposições, encontros, vídeo

³¹ Fonte: Companhia de Dança de Almada disponível em <http://www.cdanca-almada.pt/> consultado a 25 de setembro de 2018

dança, etc. em espaços formais ou informais, abrindo assim a possibilidade de diálogo com a arquitetura urbana.” (Companhia de Dança de Almada, 2018)

Tem parcerias com a Câmara Municipal de Almada, diversas empresas da zona e companhias de dança contemporânea provenientes de diferentes países.

A CDA tem como produtos os seus espetáculos, o festival Quinzena de Dança de Almada, a Ca.DA Escola e o *merchandising*. A própria companhia poderá ser considerada um produto, no momento em que faz comunicação institucional. O preço de venda ao público não é, normalmente definido pela companhia, embora possa acontecer. Mesmo no caso de a bilheteira estar ao cargo da companhia, as promoções feitas são as correspondentes à política do teatro de acolhimento, por motivos de facilidade de comunicação. Embora não seja residente no Teatro Municipal, é lá que a CDA estreia muitos dos seus espetáculos, pelo que a sua localização comercial é facilmente identificável. Como distribuidores têm os outros teatros em que atua, fruto do trabalho de difusão.

A transcrição da entrevista a Armanda Capinha, realizada a 9 de maio de 2018, na qual esta secção se baseia, pode ser consultada no Anexo nº3

3.2.1. Organização e financiamento

a) Gestão e Recursos Humanos

A Companhia de Dança de Almada (CDA) tem, na sua equipa de gestão, três elementos. Tem ainda uma ensaiadora, um técnico e uma consultora. O marketing e a comunicação estão a cargo de Armanda Capinha. A equipa artística é composta por sete bailarinos. Nenhuma das companhias tem um responsável pelas atividades de *fundraising*, sendo que na CDA essas atividades são desempenhadas por todos aqueles que trabalham na equipa de comunicação e produção.

b) Estrutura de financiamento e modelos de negócios

A estrutura de financiamento da Companhia de Dança de Almada, de acordo com Armanda Capinha, “Varia um bocadinho de temporada para temporada, consoante os apoios que são conseguidos. Mas geralmente, anda, para o Estado, entre os 50% e os 60% do orçamento total, para as receitas próprias, entre os 30% e os 40%, e, para os apoios de patrocinadores, parceiros, etc., entre os 20% e os 10%.”

c) Fontes de receitas

As fontes de receitas da CDA são, segundo Capinha, “Sobretudo vendas de espetáculos, vendas de bilhetes, a atividade da escola e a venda de *merchandising*. Ainda não conseguimos avançar para área do *merchandising*, pela companhia/instituição. No festival, fazemo-lo, mas o festival acaba por estar dentro deste orçamento global de que falei. Pela primeira vez, neste ciclo de quatro anos que estamos agora a iniciar, temos previsto *merchandising* para a companhia.” Recorde-se que o *merchandising*, além de ser produto, é também uma componente da comunicação, pelo que a sua produção cumpre duas funções importantes para uma organização cultural.

3.2.2. Plano de comunicação

A CDA tem um plano de comunicação que é feito, segundo a entrevistada, “[...] à partida, para os projetos que são submetidos a financiamento, lá está, à Direção Geral das Artes e à Câmara Municipal, que são os principais financiadores.” Sendo essa a base, acrescenta que existe, para as outras atividades, “sempre preocupação de ter, nem que seja um pequeno plano de comunicação, que seja planeada alguma coisa.”

3.2.3. Posicionamento

Aferiu-se ao longo da entrevista que a CDA procura posicionar-se de forma a ser associada a formas de expressão artística tais como o teatro e o cinema de autor, diferenciando-se de outras que podem ser percecionadas como tendo uma vertente mais comercial. Assume esse posicionamento, por exemplo, ao associar-se a “companhias congéneres, estrangeiras, com quem fazemos uma espécie de intercâmbio em que a companhia tem oportunidade de se apresentar nos festivais, ou na programação dessas congéneres, e eles têm oportunidade de virem ao nosso festival.”

3.2.4. Consumidores

a) Estudos de público

Atualmente, embora todos os entrevistados lhes tenham reconhecido a importância e a utilidade, apenas a CDA realiza estudos de público com frequência, e apenas no festival que organiza, a Quinzena de Dança de Almada. Armanda Capinha refere o investimento necessário: “Não fazemos muitos. Um estudo de mercado exige sempre algum investimento, algum número de pessoas e etc., que não é fácil ter disponível com os orçamentos com que trabalhamos. Mas já temos feito inquéritos, por exemplo, à saída dos espetáculos. Fazemos mais no festival, na Quinzena, um pouquinho para perceber

de onde é que as pessoas vêm e como é que tomaram conhecimento do espetáculo ou do evento.”

Esta informação sobre os meios através dos quais se dá a tomada de conhecimento pode ser bastante útil para a tomada de decisões estratégicas no futuro. Segundo Maria João Lopes, cuja dissertação de mestrado – defendida em 2013 - consistiu num estudo de público realizado num dos eventos integrados neste mesmo festival, na edição de 2012, nesse ano a “divulgação e influência através de amigos e familiares” foi apontada por 45,7% dos inquiridos como a fonte de informação através da qua tomaram conhecimento dos espetáculos da Quinzena de Dança de Almada, seguido pela agenda cultural do conselho e pela internet. Segundo a autora, o mailing da organização foi apontado como fonte de informação por apenas 3.7% dos espectadores. (Lopes, 2013:68). Com esta informação poderão ser adotadas estratégias mais focadas nos meios online, e em conteúdo fácil de partilhar, por exemplo, nas redes sociais, enquanto que o mailing poderá, hipoteticamente, descer na hierarquia de prioridades.

Armanda Capinha afirma que os estudos conduzidos têm influência nas decisões relativas aos meios e estratégias de comunicação a adotar, bem como na própria programação embora não seja determinante para esta última. “[...] sim, tem uma pequena influência, não é determinante. Em relação às outras informações anteriores, portanto das do público alvo, etc., não tem. Porque estamos a falar de arte [...]. Mas no caso da companhia, e da forma como a companhia programa os coreógrafos que convida, não é a função da companhia dar-lhes diretivas a esse nível: ‘o nosso público é este, portanto façam uma obra para este público.’”

b) Segmentação e públicos alvo

Para Armanda Capinha, o público alvo da CDA é bastante definido: “É o público que habitualmente vê, ou assiste a eventos de artes. Portanto, dentro das diversas artes: teatro, pintura, artes visuais, cinema – não tanto o cinema comercial, mas cinema de autor, etc.” De facto, segundo Lopes, no estudo que efetuou na edição de 2012 do festival organizado pela companhia,

“[...] a ida aos espetáculos de dança tem um peso expressivo quer frequentemente 35,8% como ocasionalmente 39,5%, chegando a superar as idas aos espetáculos de teatro quando avaliado em modo frequente [...] Mais de metade dos espetadores, declara ter hábitos de ir a concertos de música erudita quando somado os valores registado em cada forma, frequente e ocasional.” (Lopes, 2013:82)

Assim, estamos perante uma instituição que conhece o seu público e alinha a sua estratégia de acordo com esse conhecimento.

A segmentação é considerada fundamental, sobretudo para vender espetáculos. “Porque é eficaz na transmissão da mensagem, aumenta os níveis de resposta, etc. [...] Por exemplo, se fazemos um espetáculo em Almada, e divulgamos esse espetáculo, precisamos de resposta imediata, ou seja, de pessoas que venham ao espetáculo. Portanto, quando divulgamos esse espetáculo em concreto, obviamente que usamos a segmentação, porque queremos que aquelas pessoas que nós sabemos que vêm, recebam a mensagem e venham.” Faz, portanto, uma distinção entre a divulgação de cada espetáculo em particular e a divulgação da companhia em si mesma: “Quando estamos a comunicar institucionalmente, ou seja, a companhia, não um espetáculo em concreto, podemos não fazer tanta segmentação, portanto, conseguir chegar a mais pessoas.”

c) Estratégias e níveis de fidelização

O facto de ser residente em Almada (não no teatro, mas num edifício que lhe é cedido), e de apresentar sempre os seus espetáculos no concelho, é um importante fator de fidelização de público. Segundo nos diz Armanda Capinha, “Em Almada, nós conhecemo-lo. Somos residentes e temos oportunidade de contactar com as pessoas nas apresentações e etc. Fora de Almada não conhecemos tanto, mas o público é o mesmo, portanto não varia muito. Conhecemo-lo [o público de Almada], no sentido de conhecer as pessoas.”

d) Estratégias de comunicação

Na CDA, esta preocupação surge bastante cedo, no início da temporada, logo que a programação está definida, e continua presente durante todo o processo, até à digressão. “[...] a partir desse momento, do início da temporada, é logo feita essa primeira abordagem de comunicação ao público. Depois ao longo de todo o processo de criação, quando o coreógrafo chega à companhia e começa os seus primeiros ensaios de criação, antecipamos, por exemplo na *newsletter*: dizemos ‘a partir de dia tal, vamos ter o coreógrafo tal, da criação tal, a trabalhar na companhia.’ Mais ao nível das redes sociais, e etc., na estreia, é claro, e depois, ao longo da digressão também tentamos sempre dar um pouquinho de informação ao público, de como é que aquela criação, aquele espetáculo evolui no seu percurso.”

e) Meios e suportes de comunicação

Segundo Capinha, o site da CDA funciona como uma “montra” e está constantemente a ser atualizado. As redes sociais são, para Armanda, uma forma de chegar tanto ao público fidelizado, como ao público potencial. “Chegamos ao público fidelizado, mas também chegamos a um público potencial, quando, por exemplo, anunciamos com uma segmentação não tão apertada. [...] fazemos um pequeno anúncio, lá está, se não for de um espetáculo, em que temos de ter a sala cheia, se for do início da Quinzena, ou algo mais generalizado, procuramos não segmentar tanto, alargar mais o perfil das pessoas a quem queremos chegar, e aí já estamos a conquistar um público potencial. Às vezes funcionamos mais pelos amigos dos amigos, ou os amigos dos que gostam, para podermos alargar um bocadinho, e chegar ao potencial, que é o que é importante.”

3.2.5. Estado

a) Papel do Estado enquanto financiador

A opinião de que a dança seja o setor mais precário – referida por Barata - não é partilhada por Armanda Capinha, que revela: “[...] creio que os programas de apoio são diversificados, são abrangentes a todas as áreas artísticas. Não me parece que haja nenhuma área artística que seja penalizada nos programas que existem.”

Na CDA, o Estado também não é considerado um cliente, mas a sua importância no que toca ao financiamento é muito expressiva, sendo visto mais como um mecenas. “Não comunicamos com o Estado como se ele fosse um cliente. Comunicamos como um mecenas, portanto não é propriamente um cliente a quem estamos a vender um produto, mas sim um mecenas, alguém que investe na nossa atividade.”

A entrevistada acrescenta ainda uma outra perspetiva, a do Estado enquanto cliente que compra um espetáculo, já que grande parte das salas de espetáculos é pública. “Já com as autarquias, que também são Estado, a perspetiva é essa, a do Estado como cliente, que compra uma criação, neste caso, um espetáculo.”

b) Relação e comunicação com a DGArtes enquanto entidade responsável pela atribuição de subsídios

O sistema de atribuição de apoios financeiros à área da cultura tem sido amplamente criticado, tanto pela insuficiência dos fundos, como pelo seu próprio funcionamento.

Armanda Capinha considera que o sistema está mal montado e é demasiado burocrático. “Os prazos de candidaturas e de aprovação dos projetos não se adequam minimamente à realidade dos espaços de programação, são completamente

desadequados. Temos lançamento de programas de apoio em junho, de um ano que está a meio, quando os programadores já programaram o ano seguinte desde, praticamente, fevereiro desse mesmo ano. Ou seja, é um contraciclo.”

Para Capinha, o funcionamento deste sistema acaba por influenciar a relação das companhias com o mercado dos teatros e programadores e explica de forma detalhada todo o processo: “As companhias começam logo no início de um ano a ter de pensar no que é que vai ser a sua temporada seguinte. Não para esse ano, que já está a decorrer, mas a sua temporada seguinte, para o ano seguinte. Planeiam e propõem aos programadores. Mas não sabem se nada daquilo que estão a propor alguma vez vai acontecer, porque só em julho, agosto (já tem acontecido abrirem programas em outubro) é que vão conseguir candidatar esses projetos à Direção Geral das Artes. Não só quando estão a candidatar-se à salas, não tiveram ainda oportunidade de amadurecer, em termos de projeto, aquilo que estão a propor, como não são prazos ao mesmo tempo. É verdade que muito do que se propõe aos programadores, já foi estreado na temporada anterior. Mas muitas vezes, o que acontece é que, lá está, mais uma vez porque os programas de apoio abrem no final do ano. O que acontece é que as respostas da Direção Geral das Artes para determinada criação, só vêm a meio do ano em que essa criação vai ser estreada. Ter a certeza que foi apoiada, montar tudo, estreia-se muitas vezes em novembro, dezembro e depois já tem de se ter tudo preparado para vender no ano seguinte, logo em janeiro. Este atraso dos programas de candidatura interfere muito na efetivação da venda dos espetáculos. Não está de acordo com aquilo que é a dinâmica do mercado.” É de salientar que este mercado a que se refere é maioritariamente constituído por salas e espetáculo que pertencem ao Estado, ainda que estejam ao abrigo das administrações locais e não da administração central.

A responsável de marketing e comunicação da CDA crê que os montantes são “insuficientes para um trabalho profissional, digno e sem sobressaltos, para a globalidade das estruturas que são elegíveis para candidatura, que se candidatam e que são incentivadas a candidatar-se pela própria Direção Geral das Artes.” E atribui parte do descontentamento e da insuficiência de fundos a um mercado artístico em crescimento. “esse universo é cada vez maior, porque temos artistas a sair para o mercado, qualificados, etc.”

c) Apoio público local

Este tipo de apoio revelou-se expressivo nas três organizações. Na CDA, através da Câmara Municipal de Almada “[...] que, além de financiadora, é uma parceira, que disponibiliza todos os equipamentos culturais para a companhia poder ir apresentando

as suas criações, desde os espaços mais convencionais de auditório e teatro municipal, passando por espaços menos convencionais, como o centro de arte contemporânea da Casa da Cerca, o Museu da Cidade, as praças... Portanto a Câmara funciona aqui como um parceiro de cedência de instalações.”

3.2.6. Agentes de distribuição e intermediários – Teatros e programadores

a) Residência

Para Armanda Capinha, o facto de a CDA não ser residente num teatro tem uma influência negativa em termos orçamentais, pelo facto de as peças estarem muito pouco tempo em cena. “O facto de nós não termos a possibilidade de apresentar as nossas produções mais do que dois ou três dias num espaço... nós quando vendemos bilhetes, vendemos para dois ou três dias, não temos a possibilidade de ter uma peça em cartaz mais do que este tempo. Mesmo que queiramos, não conseguimos fazê-lo, os espaços onde apresentamos são sempre programados por outras entidades [...]” Contudo, a estreia dos espetáculos é sempre feita no Teatro Municipal ou no Auditório Municipal em Almada, pelo que, em termos de fidelização de público e de continuidade do trabalho, este fator não tem o impacto negativo que poderia ter, se não se desse esse caso.

b) Difusão

Tendo sido já apresentadas as duas principais modalidades de relação comercial entre uma companhia e uma sala de espetáculos, existem ainda, segundo Armanda Capinha, outros tipos de condições que podem ser negociadas: “Há muitas opções. Os programadores têm muita criatividade nesse sentido porque, lá está, estão a gerir orçamentos.” É importante debruçarmo-nos brevemente sobre esta questão, já que tem muita influência sobre diversas outras: a frequência com que uma companhia apresenta o seu trabalho, a sua saúde financeira, o preço de venda ao público e a divulgação, que pode ficar a cargo do teatro ou da companhia.

A mesma fonte apresenta-nos exemplos de condições propostas por programadores:

“Imaginemos a companhia ir a um teatro numa cidade onde não conhece o público e ter de ter ao seu cuidado divulgar localmente porque ‘vai à bilheteira’, por exemplo – estar aqui e ter de encher uma sala algures. Acontece com frequência que as condições que nos apresentam sejam essas. Não nos pagam cachet, dão-nos a

venda da bilheteira, tirando sempre uma percentagem para a estrutura local, para o acolhimento, e ainda temos de fazer a divulgação. Basicamente, não ganhamos dinheiro sequer para a divulgação, quanto mais para pagar à estrutura toda – sete bailarinos, técnicos, etc.” Neste caso, o preço dos bilhetes ficaria ao critério da companhia, já que a bilheteira estaria a seu cargo.

“Depois, podem passar por não pagarem cachet, recebemos a bilheteira e eles fazem a divulgação local, e aí o preço já não é tão definido por nós, mas mais por eles. As condições podem passar por um cachet fixo, pequeno, e depois uma percentagem de bilheteira e a divulgação ser do lado de lá. Há muitas opções.”

Segundo Armanda Capinha, a CDA faz uma avaliação do risco no momento de aceitar ou não este tipo de condições, mas que os desafios que comportam em termos de divulgação são demasiado grandes. “Há sítios onde conseguimos arriscar um bocadinho mais e aceitar, mas normalmente não aceitamos. É mesmo um tiro no escuro. É muito complicado, mesmo com a facilidade de divulgação que existe, por exemplo, de segmentação. Eu consigo através da página do Facebook, tanto como nos anúncios do *Google Ads*, segmentar para aquela cidade, mas a resposta a esse tipo de comunicação, de publicidade, é o que é, tem uma percentagem, e encher uma sala de duzentos ou trezentos lugares, não se faz do nada, não é fácil. Se forem sítios onde a companhia, já tenha ido, geralmente não apresentam estas condições.”

c) Relação e comunicação com os programadores

No que toca aos programadores, Armanda Capinha considera que “É um trabalho de venda, literalmente – o primeiro contacto por email, ou por telefone, ou seja o que for, insistir, insistir e insistir e tentar marcar reuniões, ou encontrar as pessoas em eventos, levando à exaustão.” Chama ainda a atenção para o mercado, com cada vez mais concorrentes, e a necessidade de diferenciação dos produtos. “[...] cada vez mais, chegam propostas, lá está, pela quantidade de artistas e entidades que existem cada vez mais em Portugal, e depois as que vêm de fora, há muita oferta e no meio da oferta toda, é preciso encontrar propostas diferenciadoras, seja lá qual for a diferenciação – estética, de dimensão, de tema, renome do coreógrafo, seja o que for.”

Neste trabalho de venda, são enviados documentos aos programadores, que, idealmente serão peças de comunicação elaboradas por um designer. A falta de meios financeiros para o fazer é outra das dificuldades que se sentem na CDA. “A nossa pessoa responsável por vender os espetáculos aos programadores, podia ter dossiers feitos por um designer, que se calhar vendia mais facilmente. Mas o que tem são documentos de trabalho, não peças de comunicação.”

Isto levanta a dificuldade já referida de o espetáculo estar ou não montado e de se saber, ou não, o financiamento que terá, como nos explica Armanda Capinha: “Vejamos desta forma: os programadores, quando programam, à partida não programam só nomes de companhias, programam espetáculos específicos. Claro que é importante, para quem programa, o percurso de uma determinada companhia, ou de um determinado artista. Mas essa companhia, ou esse artista, está a propor um trabalho específico.” Além disto, é também necessária antecedência para que a divulgação seja planeada e efetuada.

3.2.7. Setor privado

Segundo nos diz a responsável de marketing e comunicação da CDA, esta companhia tem patrocinadores, apenas no festival, já que “ao nível da companhia, não é muito fácil conseguir estabelecer” e não tem nenhum mecenas. O que estas entidades patrocinadoras oferecem são “pequenas quantias financeiras” e sobretudo, “cedência de produto, coisas que são necessárias para a produção do festival.”

A questão da visibilidade, ou falta dela, é apontada por Armanda Capinha como obstáculo à obtenção de patrocínios: “[...] não temos visibilidade suficiente para que um patrocínio se interesse, no sentido de retorno. E, às vezes, não é fácil trabalhar com os patrocínios a nível de criações artísticas, porque nem todos os patrocinadores entendem a necessidade da subtilidade da sua presença.” Assim, Capinha levanta também a questão da integridade do produto artístico, que, para a muitos, não pode, ou não deve ser instrumentalizado para fins comerciais.

No entanto, existem outras modalidades de parceria, além do patrocínio e do mecenato, que parecem ser bastante utilizadas, tais como ações que podem servir para a captação de novos públicos, como nos diz a mesma fonte. “[...] parcerias que temos estabelecidas com organizações e empresas locais no sentido de fazermos uma espécie de troca de benefícios, ou seja: as empresas têm algum desconto nos espetáculos e nas inscrições na escola. Por outro lado, oferecem-nos os seus espaços de estar dos trabalhadores, para nós podermos colocar informação acerca das atividades da companhia, tanto do festival, como da escola.” Questionada acerca do impacto desta iniciativa, a entrevistada afirma não ter o impacto esperado em termos de venda de bilhetes. Porém, “ao nível da escola, tem muito impacto. É um produto que as pessoas procuram mais e [...] Almada tem mesmo muitas escolas de dança para a totalidade da população, e a companhia poder estar nestes espaços onde as pessoas trabalham, tem alguma projeção para a escola.”

Esta é uma estratégia que não funcionou no que toca à formação de públicos, mas que pode gerar retorno financeiro, já que a escola é mencionada como uma das fontes de receitas da CDA. A responsável de comunicação explica a falta de impacto na adesão do público dizendo que a maioria dos possíveis interessados nos espetáculos da companhia que poderá ser encontrada em cada uma dessas empresas, além de se tratar de um número reduzido de pessoas, “já é nosso público”. Outro tipo de parcerias mencionado por Capinha já foi mencionado, tratando-se daquelas celebradas com programadores e companhias estrangeiras congéneres, a fim de ganhar projeção internacional.

Análise SWOT

Ambiente Interno

Forças: equipa composta por elementos especializados em cada área; responsável pelo marketing e comunicação; plano de comunicação; financiamento do Estado; apoio financeiro e logístico da Câmara Municipal; escola como fonte de receitas e formação de público; venda de *merchandising* do festival como fonte de receitas e como componente da comunicação; festival associado; parcerias com companhias internacionais; parcerias com empresas locais; públicos alvo bem definidos; alguns estudos de público que guiam decisões de comunicação; algum público muito fidelizado; boa relação com alguns programadores.

Fraquezas: falta de um elemento para elaborar peças de comunicação; responsável de comunicação com demasiadas tarefas; elevada dependência de apoio financeiro externo; público pouco diversificado; site pouco claro e intuitivo; não ser residente num teatro; falta de visibilidade.

Ambiente Externo

Oportunidades: possibilidade de fazer segmentação nos meios online; programas de apoio do Estado para os quais é elegível; possibilidade de utilização de equipamentos e espaços municipais; participação em festivais internacionais; oportunidade de começar a produzir *merchandising* da companhia, o que constitui uma nova fonte de receitas, bem como um novo meio de comunicação.

Ameaças: desadequação dos programas de apoio ao mercado de programadores pode prejudicar a venda de espetáculos; condições desfavoráveis oferecidas por programadores; programadores indisponíveis a ser contactados; concorrência

crescente no mercado artístico; dependência de salas de espetáculos onde não são residentes (temporadas curtas); possível retirada ou diminuição dos apoios recebidos; possível falta de adesão de públicos em outras cidades.

3.3. Quorum Ballet

Fundado em 2005, o Quorum Ballet tem como diretor artístico o coreógrafo Daniel Cardoso, seu fundador. É residente no Teatro dos Recreios da Amadora, espaço que pertence à Câmara Municipal. Tem também uma escola associada – Quorum Academy -, em parceria com a Câmara Municipal da Amadora e a associação sem fins lucrativos Quorum Cultural. O Quorum Ballet é detido pela entidade Zone Quorum Ballet Lda (sociedade de responsabilidade limitada)

Artisticamente, define-se como uma companhia de dança contemporânea de repertório. Este repertório é composto, até à data, por 526 espetáculos de diversos coreógrafos. Faz regularmente digressões nacionais e internacionais.³² (Quorum Ballet, 2018)

Possui diversas parcerias, tendo em 2013, no projeto de decisão final relativo aos apoios bienais e anuais, sido considerada pela DGArtes como “uma das candidaturas que revela um apoio privado com maior dinâmica no que diz respeito à variedade de parceiros e apoios estruturantes, sejam eles prestadores de serviços, serviços pro-bono ou financiamento.” (DGARTES 2013). No seu website, o Quorum Ballet nomeia a Câmara Municipal da Amadora, o Instituto Camões, a TV Amadora e diversas empresas locais.

Os produtos do Quorum são os espetáculos que encena e a Quorum Academy. O preço de venda ao público pode, ou não, ser definido pela companhia. No caso de ser definido pela companhia, esta pratica preços que considera adequados ao mercado (nunca mais de quinze euros), além de fazer os habituais descontos para estudantes, seniores e munícipes. O Quorum Ballet é residente no Teatro dos Recreios da Amadora, pelo que a sua localização comercial é facilmente identificável. Como intermediários e distribuidores têm os outros teatros em que atua, fruto do trabalho de difusão

A transcrição da entrevista a Daniel Cardoso, realizada a 31 de julho de 2018, na qua esta secção se baseia, pode ser consultada no Anexo nº4.

³² Fonte: Website do Quorum Ballet. Disponível em <https://quorumballet.com/companhia/> consultado a 25 de setembro de 2018

3.3.1. Organização e financiamento

a) Gestão e Recursos Humanos

O Quorum Ballet dispõe de um responsável pela produção, um responsável pela venda de espetáculos (difusão), um responsável pela parte de direção e administração financeira e o diretor artístico. A responsável pela comunicação, bem como os técnicos, trabalha em regime de prestação de serviços. Na parte artística, conta com oito bailarinos.

b) Estrutura de financiamento e modelos de negócios

Atualmente, 15% do financiamento do Quorum Ballet provém, segundo Daniel Cardoso, do apoio da Câmara Municipal da Amadora. Os patrocínios que recebe são “em géneros” e o restante “vem do nosso trabalho, da venda de espetáculos, da venda de bilheteiras, disso tudo”, diz-nos o coreógrafo.

c) Fontes de receitas

As receitas do Quorum Ballet provêm da venda de espetáculos e das bilheteiras. Contudo, o diretor artístico faz um alerta em relação à sustentabilidade deste modelo: “[...] fazer um espetáculo e nós pagarmos as despesas daquele espetáculo, isso é viável. É um projeto, fazes aquele projeto, contratas bailarinos e acabou o projeto. Isto é viável. O problema é quando tens uma estrutura a tempo inteiro, em que há alturas em que não há espetáculos.” Uma das consequências negativas, segundo a mesma fonte, é a instabilidade que isto provoca aos bailarinos, que são fixos na companhia. “Durante treze anos sempre receberam no verão, no Natal, sempre receberam. Este ano tivemos de parar porque chegámos a um ponto em que é uma bola de neve muito grande. E depois, se correr mal, é muito complicado.”

A Quorum Academy não é contabilizada como fonte de receitas e funciona com algum apoio da Câmara.

d) Plano de comunicação

O Quorum Ballet não tem, de momento, um responsável de comunicação a trabalhar a tempo inteiro, visto que, por motivos financeiros, continua a trabalhar com a companhia, mas em regime de prestação de serviços. Contudo, o plano de comunicação mantém-se. “O plano de comunicação foi implementado por esta pessoa que cá esteve. A forma como comunicamos as digressões, os espetáculos, as atividades da academia e da

companhia, estamos a mantê-la da mesma forma como tínhamos, quando ela trabalhava connosco.”

3.3.2. Posicionamento

Sendo a “dança contemporânea” um conceito tão vasto e pouco definido, como foi mencionado na revisão de literatura, é interessante observar a forma como cada uma destas companhias se apresenta, fazendo uso de outro tipo de expressões para melhor definir aquilo que o público poderá esperar. Daniel Cardoso refere o facto de as próprias palavras “dança contemporânea” poderem, muitas vezes, ser até prejudiciais à comunicação, tanto junto do público, como junto de programadores: “O único problema que eu tenho em relação à dança englobar tudo é que nos dificulta a nós, o nosso trabalho. Porque nós, quando tentamos fazer um espetáculo de dança contemporânea em Portugal, há sítios onde é um grande problema. ‘Eh, pá, dança contemporânea? Mas isso não é dança!’”

Como motivo, o coreógrafo e diretor artístico aponta a tendência de apelidar indevidamente de “dança contemporânea” espetáculos que não considera serem-no. “Na dança cabe tudo! Porque é que foi calhar à dança caber tudo? Eu não consigo entender isto! [...] Eu acho que não seria um problema tão grande se houvesse mais referências em Portugal e se não fosse os ‘curiosos’, por exemplo: um artista plástico que agora se lembra que é coreógrafo de um dia para o outro, e porque tem os ‘connects’ certos, lá vai ele.”

A propósito desta clara dificuldade de posicionamento, e questionado acerca do nome que escolheu para a sua companhia, que remete a um imaginário mais clássico, Cardoso esclarece: “O ‘ballet’ foi uma questão puramente comercial. Por causa da questão do estigma da dança contemporânea. Se calhar, se se chamasse “Companhia de Dança Contemporânea Quorum” nunca iríamos ter o arranque que tivemos. Não tínhamos. Acho que aí, o nome foi muito bem... Porque é um nome que eu identifico, que tem a ver com o trabalho que eu tenho feito e com a forma como acredito que se deve trabalhar e acho que foi certo [referindo-se à palavra ‘quorum’, e à ideia do grupo, e de trabalhar em equipa]. Se bem que muitas vezes não gosto muito do “ballet”, mas pronto. É muito mais universal e consegues chegar a muito mais... Eu nesse tipo de coisas não tenho preconceitos. O que nós fazemos não é ballet, evidentemente. Mas há que ser inteligente.”

3.3.3. Consumidores

a) Estudos de público

Quanto ao Quorum Ballet, nunca foram feitos estudos, mas Daniel Cardoso afirma pretender vir a fazê-los, “quando houver meios para isso”.

b) Segmentação e públicos alvo

Os objetivos do Quorum Ballet são semelhantes aos da CiM e aos da CDA, pretendendo-se chegar ao “público geral”. Neste caso, a Quorum Academy revela-se uma importante ferramenta, como nos diz Daniel Cardoso: “Nós temos tentado, ao longo dos anos, é abrir esse leque de público. Conseguimos apanhar, não só as pessoas que naturalmente consomem dança, ou dança contemporânea, neste caso, mas também através da academia, através do Projeto, através de atividades que fazemos ligadas à academia, conseguimos apanhar um outro tipo de público. Pessoas que se calhar, normalmente nunca iriam ver um espetáculo de dança, e vão. Porque estão envolvidos aqui. Então conseguimos ligar tudo. Ligar a academia, ligar a companhia, tudo junto, de forma a conseguirmos criar mais público.” O coreógrafo salienta que a companhia está sediada na Amadora, uma área que considera desafiante, mas que os resultados de formação de públicos têm sido muito positivos. “Não é um sítio fácil para trazer as pessoas para ver um espetáculo de dança contemporânea., e os espetáculos esgotam. Depende das peças, mas temos muitas peças que esgotam. O D. João V já é uma sala com quatrocentos lugares, já não é pequena.”

Existe também um esforço no sentido da formação de públicos a longo prazo, através de espetáculos direcionados ao público infantil. “Acho que os espetáculos que fazemos para as crianças e para as escolas também vão mexer no futuro, nas próximas gerações. E depois os pais acabam por seguir os miúdos e as coisas acabam por funcionar.”

Questionado em relação à questão da segmentação, Daniel Cardoso diz-nos que não o faz, por não ter na equipa, alguém com as competências necessárias a trabalhar a tempo inteiro “O que nós temos feito na comunicação é tentarmo-nos focar nos sítios e nos ambientes em que há público para dança. Não vamos tentar para as massas, porque não vai ser por aí que vamos ter resultados. Mas no futuro, se tivermos outros meios financeiros, poderemos ter uma estratégia ainda mais focada e mais direcionada para a dança contemporânea.”

c) Estratégias e níveis de fidelização

Daniel Cardoso relembra o desafio de estar sediada “numa área de Lisboa que não é muito associada à cultura.”, mas logo acrescenta que “é um desafio bom. Também me dá gosto ver o trabalho que estamos a fazer aqui e o crescimento que tem tido.” O coreógrafo considera ter um público fidelizado na cidade em que a companhia está sediada, além de trazer outros públicos, de outras zonas. “Dá-me gosto olhar, ver o público que criámos, ver isso tudo. Já mexemos um bocadinho com a cidade e com as pessoas. E também perceber que pessoas vêm de Lisboa de propósito para ver um espetáculo da companhia, vêm à Amadora!”

d) Estratégias de comunicação

No Quorum Ballet, a operacionalização deste processo varia de espetáculo para espetáculo. Contudo, Daniel Cardoso tem consciência da importância de começar a comunicar com o público desde muito cedo e destaca a importância de haver um responsável pelo marketing e comunicação que se encarregue de o fazer.

Como exemplo, refere o espetáculo *Sagração da Primavera Made in China*: “[...] foi feita uma comunicação tão grande, e que foi muito bem feita, ao longo de meses de criação, quando estivemos fora, quando eu estive no Tibete a fazer pesquisa, fomos sempre partilhando isto com o público e com os nossos seguidores. Seja nas plataformas online como a *newsletter* e o nosso site, com notícias e com tudo isso [...] e o resultado foi tremendo, quando fizemos os espetáculos cá em Lisboa, esgotaram logo.” Elogia o trabalho da antiga colaboradora, lamentando não conseguir alcançar resultados semelhantes “Nós sem termos cá uma pessoa a tempo inteiro, já somos tão poucos e com tanto trabalho, com tanta coisa, que não conseguimos abranger esse lado. Isso foi muito bem feito da parte dela.”

e) Meios e suportes de comunicação

Daniel Cardoso afirma tentar “direcionar [a comunicação] sempre para os ambientes e para os sítios onde há público. Seja à porta de espetáculos, seja em escolas de dança, seja em escolas privadas fora de Lisboa, também...” e evidencia a importância da utilização de meios especializados, mais direcionados ao público alvo – aquele que possui já hábitos culturais enraizados: “Seja de criar passatempos em rádios, por exemplo a Antena 2, que é uma rádio que está direcionada para a cultura, e que agarra este tipo de coisas... Então tentamos de uma forma um bocadinho mais direta, e temos tido algum resultado. Claro que era melhor ter um budget para conseguir pôr anúncios nos jornais, nos jornais certos... que já tivemos no passado e hoje em dia não temos, isso faria a diferença.” O Quorum anuncia ainda na revista da Ticket Line, “quando há possibilidade financeira para isso.”

No entanto, o coreógrafo refere que nem sempre a presença nos meios de comunicação considerados mais adequados é receita para o sucesso: “Depende das produções. Nós uma vez já conseguimos, que eles nos ofereceram até, a contracapa da revista. [...] E estar na contracapa da Ticket Line tem alguma projeção. E a realidade é que esse espetáculo, em termos de bilheteira, a comparar com outros, não foi o melhor, de maneira nenhuma.” Para Cardoso, “há peças que, por si só, encham”, algo que atribui, por exemplo ao nome da peça. Esta é uma observação interessante, visto que o nome, como parte integrante da própria peça, pode ser encarado como parte do produto artístico e, portanto, dependente apenas da vontade do artista. Por outro lado, se, como Cardoso menciona, puder ser encarado como parte da estratégia de comunicação, poderá ser instrumentalizado para aumentar as vendas.

Em relação às redes sociais, Daniel Cardoso diz-nos: “Conseguimos chegar às pessoas que já nos seguem e, lentamente, conseguimos chegar a outros, através das partilhas que as pessoas fazem e dos comentários que põem, dos gostos e isso tudo.” E acrescenta que considera estas ferramentas “ainda mais importante do que os próprios materiais físicos, do que os *flyers*, os cartazes e isso tudo.”

3.3.4. Estado

a) Papel do Estado enquanto financiador

Daniel Cardoso apresenta uma perspetiva um pouco diferente dos restantes entrevistados, podendo considerar o Estado um cliente, no sentido em que compra um serviço para o bem público, equiparado a outros - tais como as infraestruturas - e considera o seu contributo essencial para a sustentabilidade. “Eu acho que o Estado, como manda fazer uma ponte, ou como manda fazer um parque, paga às pessoas que fazem o parque e que fazem a ponte. Estamos a falar de cultura. O Estado também sabe, e toda a gente sabe, que é uma área que não tem um retorno financeiro e não faz dinheiro, pelo contrário.”

O diretor artístico do Quorum Ballet vê o papel que o Estado deve desempenhar numa ótica mais próxima da parceria do que da troca comercial. “Mas eu não usaria a palavra comprar, é uma colaboração. Acho que é uma colaboração, o Estado dá dinheiro às entidades para poderem apresentar os seus projetos - espetáculos, projetos educativos, seja o que for - oferecendo isso à sociedade, oferecendo isso às pessoas, mas eu chamaria mais uma colaboração, não seria uma compra comercial. Porque uma compra comercial, acho que significa sempre um bocadinho de lucro para a pessoa que

está do outro lado e, no nosso caso, é impensável ver as coisas dessa forma, não existe.”

Contudo, é importante ressaltar que, apesar desta posição, Daniel Cardoso não acredita que as organizações culturais devam depender do Estado como financiador. “Eu não acredito em subsidiodependência, isso é a primeira coisa. De maneira nenhuma. Zero. Acho que os projetos devem ser apoiados. Os projetos artísticos para serem sustentáveis e trabalharem a tempo inteiro têm de ter um apoio, não são projetos comerciais, não geram dinheiro. Isso não quer dizer que sejam subsidio dependentes. Ser subsidio dependente é uma coisa. Ter um trabalho que precisa de apoio para ter continuidade é outra, são coisas diferentes. E é o nosso caso, nós não somos subsidio dependentes nem nunca fomos, desde o princípio. Mas estamos a trabalhar numa área que é cultura e que é arte, e a arte e a cultura se não forem financiadas, dificilmente conseguem subsistir, porque não geram dinheiro. É uma área que gasta muito mais do que o que encaixa. Haja ou não haja venda de espetáculos, haja ou não haja bilhetes, haja ou não haja público. A receita da bilheteira de um espetáculo, de uma produção nossa, não paga nem sequer os custos de produção, de maneira nenhuma. Estão há necessidade de haver esse apoio, senão as companhias não existem. Isto é universal, não é para Portugal. Para o mundo inteiro, é assim que funciona a área da cultura – a dança, neste caso.”

b) Relação e comunicação com a DGArtes enquanto entidade responsável pela atribuição de subsídios

Cardoso tece duras críticas ao funcionamento desta entidade, que podem ser consultadas no Anexo nº4. Porém, por não se relacionarem diretamente com o tema deste trabalho, não serão aqui exploradas a fundo. São, contudo, dignas de alguma atenção, por alertarem para uma situação que é corroborada pelas entrevistadas por parte de outra das entidades e estudo. Referimo-nos aqui à questão dos *lobbies*, muito mencionada, tanto por Daniel Cardoso como por Ana Rita Barata e Rita Piteira.

Daniel Cardoso considera que a história recente da dança em Portugal e, conseqüentemente, as poucas referências existentes, são parcialmente responsáveis pela pouca atribuição de fundos esta área artística. “Não há cultura em Portugal. Então na dança, não há mesmo. Não há história. Nós temos quantos anos de história, em Portugal, na dança? A Companhia Nacional de Bailado tem 40 anos! E antes disso havia o quê? Não há referências.”

Contudo, para o coreógrafo, o problema principal reside na forma como os fundos são distribuídos, forma essa que considera indevida. “Então temos cá as

mesmas pessoas que estão há 'n' anos, que entraram nestes *lobbies* muito fechados e as pessoas que estão no poder e que estão na área da cultura e que trabalham, ligadas à cultura, direcionam este dinheiro e estes apoios para essas pessoas, e ponto final. Evidentemente, já houve alturas em que as coisas estiveram um pouquinho melhores, em que estiveram um pouquinho menos lobistas, porque havia um pouco mais de dinheiro.” Para abordar este tema de forma mais intensiva e justa, seria necessária uma investigação mais aprofundada, que não se adequa ao tema do presente trabalho.

De um ponto de vista mais operacional, o Quorum Ballet faz, nas suas candidaturas, uma comunicação direcionada ao “cliente” que pode ser considerado a DGArtes já que, segundo Daniel Cardoso, “[...] nós direcionámos a forma de trabalhar para de alguma forma ir de encontro aos critérios e ao que eles esperam – a Direção Geral das Artes – fizemos isso. Nas várias produções que fazemos... o número de produções, o facto de termos um projeto educativo – temos a academia, temos o Projeto Quorum – tudo isso foi feito... adaptei o que eu idealizava para ir de encontro ao que eles acreditam.”

Contudo, esses esforços revelam-se, de acordo com o coreógrafo, infrutíferos, já que a sua companhia tem, nos últimos anos, tido avaliações bastante baixas, não se qualificando para o recebimento de apoio financeiro por parte desta entidade, cenário que considera injusto. “Como é que passamos de estar a fazer exatamente o que eles querem, de ter uma pontuação máxima no concurso, no ano a seguir muda o júri e passamos de bestial a besta.”

“A minha direção artística, como é que recebe esta pontuação? Como é que justificam? Depois, nós enviamos documentos que são oficiais, internacionais por exemplo, ou críticas de jornais ou de teatros... Como é que uma entidade máxima da dança a nível mundial diz isto e vocês dão-nos um seis? E eles não sabem responder.”

Por estes motivos, Cardoso afirma ainda ter esquecido “que essa entidade existe... Esqueci, acabou, não existem”, já que não lhe reconhece credibilidade para avaliar candidaturas de forma justa e imparcial. Contudo, o Quorum Ballet subsiste e apresenta regularmente o seu trabalho. Aliás, segundo o próprio, “De facto, continuo a fazer o meu trabalho, ninguém me leva na mão. Então, isto tem uma coisa boa, que é: constróis as coisas e as coisas têm um alicerce muito mais fixo. Quando ficámos sem apoio, a companhia não acaba.”

c) Apoio público local

No caso do Quorum Ballet, o apoio financeiro da Câmara Municipal da Amadora é bastante significativo, sendo que segundo o diretor artístico, “[...] significa mais ou menos, talvez 15% do orçamento anual.”

3.3.7. Agentes de distribuição e intermediários – Teatros e programadores

a) Residência

Das três companhias em estudo, apenas o Quorum Ballet é residente num teatro. Este fator acaba por criar grandes vantagens a nível logístico e até de fidelização do público local, embora acarrete também desafios, neste caso em relação à localização na Amadora, que já foram referidos e que não parecem ser significativos para os resultados da companhia, segundo nos diz Daniel Cardoso: “Já vieram também muitas vezes programadores internacionais, de outros países, que vêm de salas gigantescas, de sítios que são referências a nível mundial e que vêm aqui aos Recreios da Amadora ver o nosso espetáculo! Acaba por ser interessante também. O gosto é isso mesmo! Dá gosto o crescimento que temos tido, e espero continuar muito mais tempo aqui na Amadora.”

b) Difusão

O Quorum Ballet, segundo Daniel Cardoso, trabalha tanto com espetáculos que são comprados pelas salas, como pode ficar com a bilheteira a seu cargo. Contudo, esse fator acaba por não ter uma grande influência no preço, já que este deve ser adequado ao mercado nacional. “Depende, se for um espetáculo vendido, o teatro define. Se for um espetáculo produzido por nós, nós é que definimos. Mas os valores dos espetáculos em Portugal nunca passam os quinze euros. São muito baixos. Lá fora, há salas que vendem espetáculos por oitenta euros.”

c) Relação e comunicação com os programadores

O obstáculo dos *lobbies* faz-se sentir no seio do Quorum Ballet, segundo nos diz o diretor artístico. “Nós temos zonas do país onde não entramos, pura e simplesmente. No norte do país é difícilimo entrar. Há cidades onde não entramos. Nós enviamos uma proposta, ou um convite para um espetáculo, não há resposta!” O coreógrafo acrescenta que nunca esteve ligado a “estéticas específicas”, que não tem ligações políticas e se faz valer apenas pelo seu trabalho, algo que considera um impedimento para a difusão do trabalho da sua companhia.

“Se nós somos, em Portugal, das únicas companhias a trabalhar a tempo inteiro, há treze anos, com trabalho reconhecido a nível internacional, por que razão é que mandamos um email a uma sala e não temos resposta? Aquelas pessoas que estão lá a trabalhar, o trabalho delas é isso mesmo. É analisar as propostas. Até podem dizer que não se enquadra na programação, que não estão interessados, tudo bem.” Esta questão é particularmente interessante, tendo em conta que estamos a falar de teatros públicos, que deveriam servir os interesses das populações das áreas onde estão instalados.

Cardoso relembra ainda o mercado cultural português e as suas especificidades: “Se calhar é um teatro que, na cabeça deles, é o suprasumo dos teatros, mas que não têm noção de onde é que estão a nível mundial. Não têm noção de onde é que se situam. Então é difícil cá em Portugal. E curiosamente, as cidades que mais dinheiro têm para programar são as mais difíceis.” É de observar que o Quorum Ballet é, das companhias em estudo, a que tem uma linguagem artística – tanto em termos de movimento, como no que diz respeito às temáticas dos seus espetáculos - menos abstrata, e por isso, talvez, mais acessível a variados segmentos de público, pelo que esta aparente falta de aceitação por parte dos programadores se revela bastante interessante.

3.3.7. Setor privado

O diretor artístico do Quorum Ballet afirma que todos os patrocínios que recebe atualmente são em géneros, mas acrescenta: “Patrocínios financeiros, estamos em vias de conseguir um. Fomos contactados por uma empresa que quer ser *sponsor* oficial da companhia. Eles é que nos contactaram quando souberam que não tínhamos apoio. Por isso o que eu disse há um bocado faz sentido. Se trabalharmos de uma forma coerente e com qualidade, é uma questão de tempo.”

Visto que o conceito de patrocínio pressupõe algum tipo de contrapartida para o patrocinador, Daniel Cardoso diz já ter oferecido diversas opções, “seja bilhetes para todos os espetáculos, evidentemente, onde quiserem, quando quiserem, oferecemos eventos, participações, seja de um bailarino, seja uma ação de publicidade, seja o que for... Já fizemos no passado também algo em que eles possam conhecer os bailarinos, em que possam conhecer o processo de criação do espetáculo, já tivemos várias formas de o fazer.” Estamos perante um caso em que as contrapartidas oferecidas, além de serem criativas e apelativas para o patrocinador, podem servir como ações de formação

de público, ao levar a companhia ou bailarinos da companhia a eventos não relacionados com dança, onde o interesse possa ser despertado.

Contudo, na opinião do coreógrafo, as contrapartidas não são o motivo pelo qual estas entidades apoiam uma organização cultural. “Na realidade, as pessoas e empresas que nos apoiam em géneros, que estão interessadas em apoiar uma companhia de dança, é porque querem mesmo. É mesmo, não é pelo retorno que têm, porque o retorno que têm não é nada. Não é nada em comparação com o dinheiro que nos estão a dar ou com o serviço que nos estão a prestar. É porque acreditam no trabalho, sem exceção [são] pessoas que viram espetáculos.”

Ainda assim, Daniel Cardoso considera que a comunicação institucional com objetivos de *fundraising* não é eficaz, exceto se houver conhecimento prévio do trabalho artístico e interesse pessoal de quem recebe ou, neste caso, toma a iniciativa de fazer o contacto. “A empresa que nos contactou para ser possível *sponsor* – neste caso *sponsor/mecenas*, é algo de uma dimensão maior [...] É uma pessoa que vê os nossos espetáculos. Acaba por funcionar com as pessoas que têm contacto direto. As empresas que nós tentámos contactar de uma forma mais institucional [...] tem sido bater numa parede. Tem sido um bocadinho pessoas que ouviram falar, ou que conheceram, ou que viram um espetáculo, e as coisas mudam completamente.”

Análise SWOT

Ambiente Interno:

Forças: forte reputação a nível internacional; baixa dependência de financiamento externo; apoio da Câmara Municipal; plano de comunicação; site muito apelativo e de fácil navegação; fidelização do público; residência num teatro; nome comercialmente apelativo; bons resultados de formação de públicos; peças com nomes comercialmente apelativos; diversificação das relações com as salas de espetáculos (tanto vende, como “vai à bilheteira”); ser das únicas companhias a trabalhar a tempo inteiro.

Fraquezas: falta de responsável de comunicação a tempo inteiro; modelo de negócio pouco sustentável; falta de meios financeiros para estudos de público; públicos alvo pouco definidos.

Ambiente Externo:

Oportunidades: grande internacionalização; público gerado pela academia; localização permite diversificação de públicos; possível mecenas; interesse de patrocinadores no trabalho desenvolvido; pouca concorrência local.

Ameaças: fraca reputação da dança contemporânea enquanto forma de arte; localização pouco associada à cultura; falta de referências de dança a nível nacional, prejudicial às companhias em atuação; ambiente lobista em que atua; falta de interesse por parte dos programadores; mudanças de júri com impacto negativo no recebimento de subsídios.

3. Análise de fontes documentais

4.1. Documentos relativos ao financiamento, produzidos pela DGArtes

Sendo o apoio financeiro da administração central um tópico recorrente no presente trabalho, tanto na revisão de literatura, no capítulo relativo às entrevistas realizadas, considerou-se relevante fazer uma breve análise de documentos oficiais a ele relativos.

No Programa de Apoio Sustentado às Artes 2018-2021, categoria de cruzamentos disciplinares, a Vo'Arte recebeu uma pontuação final de 75,25%, sendo considerada elegível. Do montante global solicitado, relativo a quatro anos, de 500.500,00€, foi-lhe atribuído o montante global de 371.621,25€.³³

Quanto à Companhia de Dança de Almada (CDA), candidata a concurso no mesmo programa, mas na categoria de dança, obteve uma classificação de 89,25%, sendo considerada elegível. Do montante global solicitado de 409 282,34 € para um apoio a quatro anos, foi-lhe atribuído o montante de 365 284,49 €.³⁴

O Quorum Ballet candidatou-se ao mesmo concurso, tendo obtido uma classificação de 73,50%, sendo considerado elegível. O montante global solicitado relativo a quatro anos, de 480 597,76 €, contudo, não lhe foi atribuído.³⁵

³³ Fonte: DGARTES. Disponível em https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/sustentado_18_21_24042018_cruzamentos_de_cisaofinal.pdf consultado a 23 de setembro de 2018

³⁴ Fonte: DGARTES. Disponível em https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/sustentado20182021_decisaofinal_danca_quadro.pdf consultado a 23 de setembro de 2018

³⁵ ibid

Apenas as atas da decisão final são públicas e disponibilizadas no website da DGArtes. Estas referem-se à decisão tomada pela comissão de apreciação após as entidades candidatas terem exercido o seu direito de responder à decisão provisória em audiência de interessados, o que significa que não existe acesso às apreciações da comissão acerca da Vo'Arte e da CDA. Por outro lado, é possível consultar a resposta da comissão às contestações do Quorum Ballet, em que se lê:

“Neste propósito cabe salientar que a comissão não coloca em causa o trabalho desenvolvido pela entidade candidata. Pelo contrário, reconhece-o. Contudo, importa referir que estamos perante a análise de propostas ao desenvolvimento de atividades artísticas no âmbito de um concurso. [...] Isto para dizer que não é o trabalho desenvolvido pelas companhias que é analisado e avaliado, mas sim os termos, entre outros, que constam da proposta de um plano de atividades, de uma equipa e de um projeto de gestão num contexto de concurso público e não da ponderação de atribuição de um prémio pelo reconhecimento de um trabalho.” (DGArtes, 2018:3)

Neste documento³⁶, a comissão reitera a sua decisão de não atribuição de verbas ao Quorum Ballet, assegurando que o valor artístico da companhia foi devidamente valorizado e “[...] esclarece que face aos valores em causa não era possível fazer uma proposta de apoio consistente perante a candidatura apresentada e os valores solicitados.” (DGArtes, 2018:5) Segundo a comissão, as ações de formação e dos espetáculos do Quorum para os anos em questão não se encontram devidamente calendarizados na candidatura. “Tendo presente que se trata de uma candidatura a quatro anos, mais uma vez a comissão remete para a grande fragilidade desta candidatura que passa pela ausência de materialização da sua programação para o período em causa [...]” (DGArtes, 2018:4) Outro dos motivos apontados, encontra-se o facto de, segundo a comissão, “[...] não estar prevista a empregabilidade com carácter duradouro e sustentável dos bailarinos.” (ibid) De acordo com este documento, a candidatura do Quorum Ballet previa essa empregabilidade apenas caso o apoio da DGArtes fosse concedido. Por estes motivos, entre outros, a pontuação não foi alterada.

No anterior concurso – Apoio Direto às Artes Anual e Bienal 2015-2016- CDA foi considerada elegível e o nível de dependência de apoio (40%) considerado pouco elevado, sendo que o apoio financeiro não lhe foi proposto, segundo a comissão, apenas “[...] por força das limitações orçamentais deste programa de apoio.” (DGArtes

³⁶ Fonte: DGArtes. Disponível em https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/sustentado20182021_decisaofinal_danca.pdf consultado a 23 de setembro de 2018

2015:14)³⁷ Entre algumas das fragilidades na candidatura apontadas pela comissão encontravam-se o programa ainda pouco definido do festival Quinzena de Dança de Almada, a falta de confirmações por parte dos parceiros e a falta de atividades de “caráter inovador criativo” (ibid) Não obstante, foi considerado que “Os públicos alvo definidos de forma sucinta estão de acordo com a atividade apresentada, assim como o plano de comunicação o qual assenta em meios de comunicação tradicionais e nas novas tecnologias de informação, como seja o Facebook e site da companhia.” (ibid)

Quanto ao Quorum Ballet, neste mesmo documento, foi determinado que apresentava valores elevados em todas as rubricas do orçamento, estava em falta um plano de comunicação e o projeto de gestão carecia de sustentabilidade. A CiM, bem como a Vo’Arte, não se encontra mencionada nas atas deste concurso.

4.2. Meios de comunicação online

Foi feita uma análise de conteúdo dos websites e páginas de Facebook de cada uma das entidades em estudo. Todos os dados aqui apresentados foram extraídos entre janeiro e dia 25 setembro de 2018 e, para o Facebook, além da análise feita por consulta das páginas, foi ainda utilizada uma ferramenta de social media *analytics* – o *Likealyser*. Esta é uma ferramenta online que extrai, recolhe e analisa os dados relativos à atividade de perfis e páginas públicos de Facebook, como os criados por estas companhias, facilitando assim a recolha de informação, tal como a frequência com que são feitas as publicações, a média de caracteres utilizados, os níveis de resposta, entre outros. Todas as companhias possuem ainda perfis na rede social Instagram.

4.2.1. CiM – Companhia de Dança

A CiM não tem website próprio, tendo antes um separador no website da Vo’Arte. Neste separador encontra-se uma breve apresentação em texto em que se pode ler a apresentação e a missão organizacional:

“A CiM – Companhia de dança, criada em 2007, tem vindo a promover uma abordagem pioneira da criação artística face à inclusão, através da dança e imagem. A CiM procura a diversidade de caminhos e um constante enriquecimento através de experiências,

³⁷ Fonte: DGARTES. Disponível em <https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/files/anuaisbienais20152016dancateatrocruzamentosleve.pdf> consultado a 23 de setembro de 2018

onde a multidisciplinaridade surge como impulso de novos métodos e respostas à produção e exploração artísticas.” (CiM, 2018)

Logo à partida é feita menção à questão da inclusão e à multidisciplinaridade que dava anteriormente nome à companhia, refletindo assim os valores de base. Depois, é destacada do ponto de vista relativo à oferta de formação, um dos produtos da companhia, além dos espetáculos, que se encontram listados em seguida. Existe um formulário para subscrever a *newsletter* e pequenas imagens, que são hiperligações com outras páginas e representam ferramentas para criar *leads* de marketing, ou seja uma primeira aproximação personalizada e identificável dos potenciais clientes e consumidores da companhia, que pode ser aproveitada no sentido de obter endereços e informações pessoais úteis para segmentação e nutrir a base de dados da organização.

Uma destas hiperligações, leva-nos, portanto a uma nova página, com apresentação do espetáculo “*O Aqui*”, que estará em cena em dezembro. Existe uma galeria de fotografias de apresentações passadas, uma hiperligação para um vídeo na rede Vimeo, que contém sinopse e ficha artística. Outra, diz respeito ao projeto Geração Soma. Esta página contém um vídeo relativo ao projeto, a apresentação deste em texto, bem como informações relativas ao espetáculo “*Eu Maior*”, criado no âmbito do projeto. São referidas as “Novas datas de apresentação”, que estão desatualizadas (são referentes ao espetáculo realizado em junho de 2018). Inclui ainda uma hiperligação onde se lê “bilheteira”, que leva diretamente ao website do Teatro Municipal da Guarda (TMG). O facto de o vídeo estar disponível imediatamente para a visualização, ou seja de estar incorporado na página, sem necessidade de seguir para outra, bem como o facto de a bilheteira estar à distância de um clique, poderão ser benéficos em termos de venda de bilhetes, pelo que esta página, mais do que a anteriormente descrita, está bastante bem concebida, lembrando que o número de clicks e o tempo gasto em buscas online para adquirir o produto pretendido são fatores chave hoje em dia na procura de informação e na compra online. Ao seguir a hiperligação que nos leva ao website do TMG, encontramos uma fotografia de palco e um texto que começa da seguinte forma:

“Geração Soma’ (corpo em movimento, corpo inclusivo, corpo a somar) é um projeto artístico na área da dança, inclusivo e social destinado a crianças e jovens do Ensino Básico, integrando também crianças com NEE (Necessidades Educativas Especiais) e os respetivos educadores (professores e pais), através da criação e prática artística, em simultâneo com o trabalho desenvolvido pela CiM – Companhia de Dança.” (TMG, 2018)

Embora a CiM tenha como prática não se posicionar como companhia de dança inclusiva, e as suas representantes afirmem ter retirado as menções diretas ao tema da inclusão da comunicação da companhia, a sua mais recente publicação no Facebook, à data de consulta, é a partilha de um workshop de dança inclusiva a realizar-se em Outubro de 2018, conduzido por um dos bailarinos da companhia.

Analisando os conteúdos e o planeamento de publicação dos mesmos na rede social, nota-se que a página de Facebook da CiM tem 2.134 “gostos” e o mesmo número de seguidores.

A publicação anterior anuncia o aniversário da Vo’Arte e data de 11 de setembro. No dia anterior, fora publicado o anúncio do início da temporada da Vo’Arte, fazendo menção ao festival InShadow e ao projeto Geração Soma. Entre as publicações anteriores contam-se a partilha de um postal escrito por uma criança participante no projeto Geração Soma e fotografias de residências artísticas da Vo’Arte - onde mais uma vez encontramos a linguagem relativa à inclusão: “O objectivo principal deste projeto é promover o Teatro Surdo a nível Europeu e, em particular, o método pioneiro de Teatro Bilingue Inclusivo” Não foram feitas publicações durante o mês de agosto.

A última publicação realizada no mês de julho data de dia dez e trata-se do anúncio de um workshop onde se lê: “Jordi L Vidal é um dos convidados da Semana Inclusiva CiM! Dias 21 e 22 de Julho das 10h30 às 17h30, o coreógrafo e performer catalão vai dirigir o workshop intensivo de "dança e improvisação em teatro físico" Após esta publicação não existe, na cronologia da CiM, qualquer conteúdo relativo ao workshop, aquando da sua realização. Durante o mês de julho, anteriormente a esta publicação, foram partilhadas três vezes informações acerca da Semana Inclusiva.

De modo geral, as publicações da CiM no Facebook são maioritariamente a comunicação das suas atividades – tais como workshops e aulas - e, por vezes, fotografias de ensaios ou residências artísticas. No dia 20 de junho foi partilhada uma imagem que revelava que a CiM era candidata ao prémio Acesso Cultura. Na publicação são utilizados os seguintes *hashtags*: “#ciacim #eumaior #arteinclusiva #dançainclusiva #arteparatodos #somatati”.

“No que toca ao *social media*, o *hashtag* é utilizado para chamar atenção, organizar [o conteúdo] e para [o] promover. [...] Os *hashtags* ajudam-no a ser encontrado pelo seu público alvo. Muitas pessoas fazem pesquisa através da procura de *hashtags*

específicos. Ao utilizar *hashtags* que são do interesse do seu cliente ideal, pode aumentar as probabilidades de ser encontrado.”³⁸ (Flyte New Media, 2018)

É possível observar que CiM utiliza o Facebook, maioritariamente, para comunicar os seus produtos, particularmente a oferta formativa. Embora seja verdade que os materiais de comunicação offline, tais como cartazes, não contenham linguagem relativa à inclusão, é evidente que na utilização desta rede social, bem como no website e na comunicação dos espetáculos feita pelos distribuidores, essa comunicação é feita. Não só de forma implícita, como afirmado nas entrevistas, mas também de forma explícita, repetidamente, e até através dos já referidos *hashtags*, cuja função é categorizar a informação de forma a ser facilmente procurada e encontrada, o que leva a crer que existe um posicionamento muito claro da CiM como companhia de dança inclusiva. É de salientar que a inclusão, da forma como é atualmente comunicada pela companhia, pode ser tida como um fator de diferenciação. O que aqui está em causa é a decisão de não instrumentalizar esse fator, por questões relacionadas com a missão artística, que acaba por não se concretizar.

Em termos de *analytics*, segundo o *Lykealyzer*, a CiM tem uma taxa de resposta bastante baixa (44%), quando comparada com páginas semelhantes, tem espaço para melhorias no que toca à regularidade da publicação de conteúdos, e tem tido bastante sucesso na utilização de Facebook *Events*. Tem fotografia de perfil e capa, descrição, contactos e morada. Não tem informação de horários nem de preços.

De acordo com esta ferramenta, a CiM faz 0,5 publicações por dia e a sua média de caracteres por publicação é de 397. De salientar que o ideal para engajamento dos seguidores, segundo o *Likealyzer*, é que as publicações tenham entre 40 a 100 caracteres. Tem, ao todo, nove vídeos e “gosta” de vinte e nove outras páginas.

4.2.2. Companhia de Dança de Almada

A página inicial do website da companhia de dança de Almada contem uma galeria de imagens, que se vão sucedendo automaticamente, de diferentes espetáculos do seu repertório, acompanhadas de uma legenda com o nome da peça, o nome do coreógrafo e a data de criação. Em baixo, encontra-se a agenda e um anúncio à Quinzena de Dança de Almada, a decorrer à data de consulta. Existe ainda um formulário para subscrever a newsletter e botões de partilha para as redes sociais Facebook, Twitter e Instagram.

No separador “Criações - Temporada” encontramos os espetáculos da presente temporada da companhia, por ordem cronológica do mais recente para o mais antigo.

³⁸ Fonte: Flyte New Media. Disponível em <https://www.takeflyte.com/hashtags-explained> consultado a 25 de setembro de 2018. Tradução livre da autora

Cada um tem uma imagem, sinopse e a biografia do autor, mas nem todos têm ficha artística. Ao contrário das imagens contidas na página inicial, que representavam movimento e eram obviamente de dança, no caso destas, é menos claro de que se tratam, o que pode tornar-se pouco apelativo para quem não conheça o trabalho dos artistas. Tanto pela utilização da palavra “criações” (ao invés de espetáculos, por exemplo), como pela escolha das imagens, podemos observar que esta é uma comunicação feita para o público alvo da CDA, recorde-se: “É o público que habitualmente vê, ou assiste a eventos de artes.” Seria, talvez, oportuno questionar se poderiam ser atraídos outros segmentos de público, de modo a diversificar e alargar o público já existente e que alterações à comunicação seriam necessárias, caso a companhia tivesse esse objetivo. Além do subseparador “Temporada”, o separador “Criações” tem outros dois: um relativo à digressão e outro ao repertório. Isto faz com que nos deparemos com bastante informação repetida.

Além dos espetáculos, a CDA tem separadores dedicados aos seus restantes produtos, o festival Quinzena de Dança de Almada e a escola.

No Facebook, a CDA tem 5.112 gostos e 5.083 seguidores. Segundo o *Likealyzer*, a CDA poderia melhorar a frequência com que faz publicações, tem um tempo de resposta excelente e interage com outras páginas. Tem ainda utilizado o Facebook *Events* com sucesso. Tem fotografia de perfil e capa, descrição, contactos e morada. Não tem informação de horários nem de preços. De acordo com esta ferramenta, a CDA faz em média 0,2 publicações por dia, tem uma média de 208 caracteres por publicação (recorde-se que o ideal é tido como sendo entre os 40 e os 100), tem quatro vídeos e “gosta” de mais de cem páginas.

4.2.3. Quorum Ballet

O Quorum Ballet tem um website que se distingue das outras companhias em estudo, por ser bastante dinâmico, não se limitando a ser um espaço onde é publicada informação. Utiliza cores, movimento e muitas imagens, tendo estas bastante qualidade. Na página inicial é possível ler um texto sobre o historial da companhia, bem como consultar informação como o número de espetáculos e internacionalizações, informação essa que está apresentada de forma bastante sucinta. São ainda incluídas a missão, a visão e os valores, o que, não sendo usual, acrescenta interesse. Toda a equipa, desde bailarinos à área técnica, passando pela produção, está retratada abaixo, com fotografia, nome e cargo.

No separador “Repertório” vemos uma grelha, em que cada espetáculo é representado por uma fotografia, em que se lê o respetivo nome. Ao consultar cada um deles, teremos uma grande fotografia em cabeçalho, sinopse, ficha artística e uma galeria de fotografias referentes ao espetáculo em questão. Existe ainda um separador intitulado “Agenda”, o que torna a consulta bastante simples. É claro que se trata do website de uma companhia que atua muitas vezes, em teatros diversos, com vários espetáculos diferentes e tem necessidade de expor a informação de forma clara e fácil de consultar, algo que faz com sucesso. Existe ainda um separador dedicado a outro produto da companhia, a academia.

Na página do Facebook, à data de consulta, a fotografia de capa tratava-se do cartaz do espetáculo em cena, em que se lia “Hoje às 21:30h Jardins do Palácio do Marquês de Pombal em Oeiras Entrada Grátis!”, eliminando assim a necessidade de procurar essa informação, o que é bastante útil. De modo geral, o Quorum Ballet utiliza o Facebook para partilhar fotografias de palco e de ensaio, bem como os cartazes das peças. Tem 4.301 “gostos” e 4.278 seguidores.

Segundo o *Likealyzer*, o Quorum Ballet não interage com outras páginas e pode melhorar a frequência das suas publicações. Tem, contudo, utilizado os *Facebook Events* com sucesso e tem uma grande variedade de tipos de conteúdo partilhados, o que é muito positivo. Tem fotografia de perfil e capa, descrição, contactos e morada. Não tem informação de horários nem de preços. Porém, é de notar que, por vezes, inclui o preço na própria publicação que faz sobre um espetáculo específico. Segundo a ferramenta, o Quorum Ballet faz em média 0,3 publicações por dia, com uma média de 268 caracteres por publicação, o que é considerado bastante longo. Tem quatro vídeos e “gosta” de sete páginas. O seu nível de resposta é considerado excelente.

TABELA I INDICADORES PÁGINAS E PUBLICAÇÕES NO FACEBOOK

	Nº de gostos	Nº de seguidores	Média de publicações/dia	Taxa de resposta	Nº de publicações setembro 2018
CiM	2.134	2.134	0,5	44%	6
CDA	5.112	5.077	0,2	100%	17
QB	4.301	4.278	0,3	100%	15

Fonte: elaboração própria, a partir de dados fornecidos pelo Likealyzer

Conclusão

As três companhias em estudo diferem muito em termos de missão artística, públicos alvo, funcionamento interno e estratégias a todos os níveis.

A CiM – Companhia de Dança é, efetivamente, uma companhia de dança inclusiva, com intérpretes com e sem deficiência, o que, antes de se tratar de uma questão de posicionamento, é algo intrínseco ao seu trabalho e indissociável da sua identidade, sendo, por esse motivo, muito difícil fazer a retirada das menções alusivas à inclusão da sua comunicação. A Companhia de Dança de Almada é uma companhia de dança contemporânea, com uma linha estética e artística associada a outras formas de arte *high brow*. O Quorum Ballet tem uma linguagem menos abstrata e mais aproximada à técnica de dança clássica, em consonância com as temáticas dos seus espetáculos, como por exemplo “*Lago dos Cisnes*”, “*Sagração da Primavera Made in China*”, “*Em modo Jazz*”, “*Saudade - Back to Fado*”, entre outros. A identidade de cada uma das companhias influencia, assim, as decisões estratégicas tomadas pelas suas respetivas administrações.

Em termos de produto, em todas identificamos os espetáculos, sendo que no caso da CDA e do Quorum, existem ainda as escolas. Estas são um excelente exemplo de como o produto e a comunicação se intercetam, já que se observou que as escolas podem servir também como ferramentas de formação de públicos. No caso da CiM, existe também oferta formativa, mas menos estruturada, sob a forma de workshops e cursos pontuais, pelo motivo de a companhia não possuir *location* própria. A CDA tem ainda o *merchandising*, que além de produto, é uma componente da comunicação. No que diz respeito ao preço, o facto de as companhias terem, ou não controlo sobre ele (apenas a CiM nunca tem), não parece ser muito relevante, visto que os preços praticados, bem como as eventuais promoções, seriam sempre em consonância com a política da entidade de acolhimento, que se considera ser o preço de mercado.

No que toca aos recursos humanos, verifica-se a importância de um responsável pelo marketing e comunicação que desenvolva e execute um plano de comunicação, sendo que a falta deste elemento (no caso do Quorum) ou a acumulação de funções (no caso da CiM) se verificam prejudiciais. Nenhuma das organizações em estudo tem um só responsável pelas candidaturas a subsídios, sendo esse um trabalho de equipa, nem um responsável pelo *fundraising*, de modo mais alargado, que pode incluir candidaturas a programas de apoio desenvolvidos por entidades privadas, fundos comunitários, pesquisa e contacto com possíveis patrocinadores, mecenas ou outros.

No que diz respeito à estrutura de financiamento, comparativamente, a CDA é a que mais depende do Estado, embora as receitas próprias tenham um peso significativo e exista ainda uma pequena percentagem proveniente de patrocinadores. A CiM é a que mais apoio financeiro recebe de entidades privadas, embora a percentagem relativa aos Estado tenha também alguma relevância. O Quorum Ballet é, das três, a entidade com mais autonomia financeira.

Em relação ao posicionamento, é sabido que tem de ser uma opção tomada no seio da organização, de forma consciente, para que o consumidor a possa situar no universo de produtos semelhantes existentes, neste caso, outras companhias de dança. Com produtos artísticos tão distintos, não é surpreendente que as companhias em estudo assumam posicionamentos também muito distintos, embora no caso da CiM, esse posicionamento acabe por não ser verificado nos meios de comunicação que utiliza.

Tanto esta última como a CDA fazem estudos de público, embora não com a frequência desejada. No que toca à influência que estes têm sobre as decisões de comunicação e programação, estamos perante dois casos em que é atribuída importância aos estudos de público, mas em que os objetivos artísticos têm primazia sobre os objetivos comerciais, servindo os estudos mais como uma forma de compreender a melhor forma de apresentar o produto (neste caso, a companhia), sem o alterar, como é, aliás, comum quando falamos de marketing cultural. Os estudos poderão influenciar as escolhas de programação, mas não no sentido de se criar um produto (neste caso, um espetáculo) com base nas informações recolhidas. Tendo a falta de recursos financeiros e humanos, bem como de tempo, o principal motivo apontado para a não realização de estudos, talvez seja relevante considerar uma alternativa praticada pela CiM. Ao fazer sessões após alguns dos seus espetáculos em que o público pode conversar, comentar e fazer perguntas aos artistas, a companhia acaba por adquirir algum conhecimento acerca da forma como os seus espetáculos são percebidos. Além disso, é também uma forma de enriquecer o próprio espetáculo enquanto produto.

Como pudemos observar, nos três casos, existe uma caracterização do público efetivo que é semelhante e que corresponde ao que nos diz a literatura – que o público da dança é um público com hábitos culturais enraizados. No caso da CDA, estamos perante processo de segmentação desenvolvido a partir do produto, em que o segmento cujos desejos correspondem a este foi identificado e está a ser explorado. Já nos casos da CiM e do Quorum, os objetivos passam mais pela diversificação, pelo que é

importante relembrar a necessidade de desenvolvimento de um perfil de um público potencial, ou públicos potenciais, com elementos psicográficos e demográficos, para ir de encontro aos seus desejos e necessidades, tendo em conta que “público em geral” não é um critério de segmentação que permita a elaboração de uma estratégia de comunicação. A falta deste pensamento estratégico poderá fazer com que os produtos de cada uma destas companhias em particular, e da dança contemporânea em geral, não deixem nunca de ser considerados “de nicho”, consumidos apenas por quem já os conhece.

Nos três casos em estudo, os entrevistados consideram ter um público fidelizado, facto aferido por observação, particularmente nos casos da CDA e do Quorum Ballet, que são companhias muito associadas aos locais onde são residentes e em que essa fidelização se torna evidente, sendo possível observá-la sem recurso a estudos.

Tendo em conta que numa companhia de dança cada espetáculo é um produto artístico e deve ser divulgado individualmente, foi inquirido qual o momento do processo de criação essa começa a ser uma preocupação presente. A divergência de respostas revela acentuadas diferenças na forma de trabalhar de cada companhia. Os processos ligados ao marketing parecem estar, em alguns casos, dependentes do processo artístico, sendo que noutros, o processo está mais calendarizado, de acordo com a própria gestão da companhia.

No que diz respeito às redes sociais, todos lhes reconhecem a importância, e a divulgação através destas ferramentas é vista como um “passa palavra” digital, em que se chega ao público potencial através do público fidelizado.

Quando questionados acerca das suas opiniões no que diz respeito ao panorama nacional em relação aos subsídios concedidos pelo Estado, foi possível perceber que, ideologicamente, existem divergências na perspetiva de qual deve ser o papel deste e acerca da forma como está a ser desempenhado atualmente. Foi ainda possível compreender que estas diferentes perspetivas influenciam a forma como cada uma das organizações se relaciona com este segmento do mercado, mas também com os restantes. Contudo, apesar de alguma divergência ideológica, todos os entrevistados consideraram algum tipo de apoio externo (público ou privado) essencial para a subsistência de uma companhia de dança. Na conjuntura portuguesa, em que, historicamente, existe uma grande responsabilização do Estado no financiamento da cultura, a relação que as organizações culturais têm com este agente parece influenciar a maioria dos restantes aspetos do seu funcionamento. As candidaturas aos apoios da DGArtes podem ser consideradas o principal veículo de comunicação das companhias

em relação com essa entidade, logo, a sua forma de comunicar com o Estado ao nível da administração central. Adicionalmente, o apoio financeiro e logístico por parte das autarquias revelou-se expressivo nas três organizações.

Como principais desafios na comunicação com programadores (considerados distribuidores) para a venda de espetáculos, são apontados a dificuldade de estabelecer contacto com estes, a falta de uma política de descentralização e os *lobbies*. Existe ainda a questão do “contraciclo” em que o funcionamento deste mercado não corresponde aos prazos das candidaturas a subsídios. Assim, a questão da relação entre o Estado e as entidades produtoras de artes performativas torna-se ainda mais complexa, tendo por um lado uma entidade a funcionar a nível nacional na atribuição de subsídios, e por outro, os teatros nacionais e municipais, que compram os produtos artísticos, muitos deles subsidiados. Embora não haja oportunidade, no presente trabalho, de explorar a fundo esta questão do poder central e do poder local em relação à cultura, trata-se de um tema merecedor de investigação e reflexão, já que a criação de políticas públicas que integrassem os diferentes níveis de governação poderia ajudar a resolver este problema. É ainda de notar que os próprios documentos produzidos pela DGArtes referem a falta de confirmações de acordos e datas de programação como fragilidades nas candidaturas das entidades aos subsídios.

No que diz respeito ao setor privado, a principal questão que salta à vista é que, tal como se tinha estabelecido na revisão de literatura, as entrevistas demonstram que as fronteiras entre o que é considerado um mecenas, um patrocinador e um parceiro são ténues e até consideradas de pouca importância. Parece também ser o mercado menos explorado, apesar das dificuldades de financiamento expressas pelos entrevistados, sendo a falta de tempo para dedicar a atividades de *fundraising* o motivo mais apontado. Outra possível explicação para o facto de o patrocínio e o mecenato serem tão pouco explorados, é a falta de visibilidade de que a dança contemporânea sofre – aliada talvez, também, à fraca reputação que parece ter em certos círculos – que faz com que não só não haja grande retorno em termos de visibilidade para um possível patrocinador, mas também não seja muito comum o interesse por parte de possíveis mecenas, que talvez optem por apoiar organizações de outras áreas.

Os mercados mais explorados, ou que constituem uma preocupação mais presente, são o do Estado, por conceder subsídios essenciais à subsistência destas entidades, e o dos distribuidores (teatros/programadores), já que a apresentação de espetáculos é o motivo pelo qual existem. Os consumidores constituem também uma preocupação, embora seja aparente que os esforços e recursos empreendidos na

comunicação com o Estado e os distribuidores compõem grande parte da hierarquia de prioridades no seio destas organizações, pelo que acaba por ser um setor menos explorado do que seria desejável.

Salienta-se que a diversificação de produtos, principalmente oferta educativa, é uma força que estas companhias têm em comum, e como fraqueza, todas apontam a escassez de recursos humanos para desenvolver diversas tarefas, tais como o *fundraising*, a comunicação, os estudos de público, entre outros. O marketing digital e utilização de meios online são oportunidades que devem ser aproveitadas por cada uma das companhias e o ambiente lobista em que atuam, bem como a possível retirada de apoio dos seus financiadores revelam-se ameaças comuns.

Não houve, no âmbito do presente trabalho, oportunidade de aprofundar a análise das redes sociais destas companhias, particularmente em relação à perceção dos seus utilizadores, bem como as questões relacionadas com as políticas públicas no geral e os concursos geridos pela DGArtes no particular. Ambas as temáticas são merecedoras de atenção e futura investigação.

Para que a dança contemporânea enquanto forma de arte possa alargar os seus públicos, é necessária uma maior aposta na comunicação, particularmente a definição de estratégias. Sendo que hoje em dia o marketing digital oferece inúmeras opções menos dispendiosas do que os meios tradicionais, a falta de recursos financeiros torna-se um impedimento menor à realização desse investimento. Contudo, é essencial definir segmentos de públicos alvo suficientemente consistentes, bem como analisar a reputação da organização e verificar se corresponde ao posicionamento pretendido.

Existe atualmente um grande foco no financiamento público na área da cultura e é evidente que este financiamento é desejável por parte das organizações, que concentram grande parte dos seus esforços na tentativa de o obter. No entanto, ao verificar que o apoio do Estado à área da cultura tem sofrido tantas oscilações nas últimas quatro décadas, o que põe em risco a subsistência das organizações, talvez seja necessária uma reflexão acerca dos riscos que a subsidiodependência comporta e a procura de alternativas, nomeadamente no setor privado - que se revelou um mercado muito pouco explorado - bem como na alteração dos modelos de negócios, para que possam tornar-se mais sustentáveis e diminuir a necessidade de financiamento externo, quer este seja público ou privado. A elaboração de uma estratégia global é essencial.

Bibliografia

- André, Isabel e Vale, Mário (coord) SANTOS, Miguel, VALE, Ana Maria (2014) Fundos estruturais e cultura no período de 2000-2020. Lisboa, GEPAC
- Bourdieu, Pierre (1986) The forms of capital. In J. Richardson (Ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (New York, Greenwood), 241-258
- Byrnes, William J (2015) Management and the Arts. Burlington, Focal Press Taylor and Francis Group quinta edição
- Campenhout, Luc van, Quivy, Raymond (1992) Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa, Gradiva
- Cassel, Catherine e Symon, Gillian (1994) Qualitative methods in organizational research Londres, Sage
- Castro, M. João (2014) A Dança e o Poder ou o Poder da Dança: Diálogos e Confrontos no século XX. Tese de Doutoramento em História da Arte Contemporânea, Lisboa, FCSH, Universidade Nova de Lisboa
- Coffeepaste, O Portal da comunidade das artes (2018) Perguntório #02: Qual a tua opinião sobre as curtas temporadas dos espectáculos? [Em linha] Disponível em <http://coffeepaste.com/perguntorio-02-qual-tua-opinioao-as-curtas-temporadas-dos-espectaculos/> consultado a 20 de agosto de 2018.
- Colbert, François (1994) Marketing Culture and Arts. Montréal, Morin
- Conde, Idalina (1989) Mecenato Cultural: arte, política e sociedade in *Sociologia*, nº 7 pp 107-131
- Cruz, Ana Laura Pinheiro - Impactos das políticas culturais em tempos de crise: um olhar sobre o Festival Alcantara [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2015. Dissertação de mestrado. [Consult 8 março 2018] Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/11023>
- Curvelo, Rita (2006) Marketing das Artes: importância e actualidade – entrevista a François Colbert in *Comunicação & Cultura* nº1 pp. 173-180 [pdf em linha] disponível em, http://comunicacaoecultura.com.pt/wpcontent/uploads/2010/07/01_09_Entrevista_a_Francois_Colbert.pdf consultado a 25 de julho de 2018
- Curvelo, Rita (2009) Marketing das Artes em direto. Lisboa, Quimera
- Dantas, Anabela Teixeira e Gonçalves, Maria de Fátima (2002) Público(s) de Dança Contemporânea no Rivoli : uma democratização adiada Lisboa, APS [pdf em linha] Disponível em https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR462df5c58b30a_1.pdf, consultado a 13 de maio de 2018

- Deputter, Mark (2001) Olhares sobre uma história recente (pp 24-35) in *Contributo para uma cartografia da Dança Contemporânea em Portugal*. Lisboa, Fórum Dança e RE.AL
- DGArtes (2015) Apoio Direto às Artes Anual e Bienal 2015-2016 (Ata nº 1) Disponível em <https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/files/anuaisbienais20152016dancateatrocruzamentosleve.pdf> consultado a 23 de setembro de 2018
- DGArtes (2018) Programa de Apoio Sustentado às Artes 2018-2021 Dança. (Ata nº7) . Disponível em https://www.dgartes.gov.pt/sites/default/files/sustentado20182021_decisaofinal_danca.pdf consultado a 23 de setembro de 2018
- Dinis, Telma Vanessa - Marketing de eventos. Experimentadesign: cultura, projecto e negócio [Em linha]. Lisboa: ISCTE, 2009. Tese de mestrado. [Consult 8 março 2018] Disponível em [www<http://hdl.handle.net/10071/1835>](http://hdl.handle.net/10071/1835).
- Dionísio, Sara (2001) 10 anos de Dança Portuguesa Contemporânea (pp 129-141) in *Contributo para uma cartografia da Dança Contemporânea em Portugal*. Lisboa, Fórum Dança e RE.AL
- Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020. Documento de trabalho nº 2 Diagnóstico de apoio à jornadas de reflexão estratégica – ICC Indústrias culturais e criativas. (S.d.) [em linha] disponível em https://www.fct.pt/esp_inteligente/docs/IndustriasCriativas_ENEI_Coimbra.pdf consultado a 15 de julho de 2018
- Fazenda, Maria José (2012) Dança Teatral: Ideias, Experiências, Ações. Lisboa, Edições Colibri/Instituto Politécnico de Lisboa. segunda edição
- GEPAC (2016) Cultura - Nota Estatística [em linha] disponível em <http://www.gepac.gov.pt/estatisticas-e-estudos/estatisticas.aspx>, consultado a 1 de setembro de 2018
- Flick, Uwe (2014) An Introduction to Qualitative Research. Londres, Sage Publications 5ª edição
- Flick, Uwe, Kardoff, Ernst von, Steinke, Ines (2004) A Companion to Qualitative Research. Londres, Sage Publications
- Flyte New Media (2018) Hashtags Explained: The Complete Guide to Hashtags in Social Media. [em linha] Disponível em <https://www.takeflyte.com/hashtags-explained> consultado a 25 de setembro de 2018
- Gerdeman, Dina (2012) Social Media & Ticket Sales in *Social Media and the Performing Arts*. Musical America Worldwide [pdf em linha] Disponível em <http://www.musicalamerica.com/specialreports/SOCIAL-MEDIA.pdf> consultado a 20 de junho de 2018
- Harlow, Bob (2014) The road to results – Effective practices for building arts audiences. New York, The Wallace Foundation

- Harlow, Bob (2015) Taking out the guesswork – Using research to build arts audiences. New York, The Wallace Foundation
- Homans, Jennifer (2010) Os anjos de Apolo. Uma história do ballet. Lisboa, Edições 70
- Instituto Nacional de Estatística (2017) Estatísticas da Cultura 2016, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística [em linha] disponível em <http://www.gepac.gov.pt/estatisticas-e-estudos/estatisticas.aspx>, consultado a 1 de setembro de 2018
- Kolb, Bonita (2000) Marketing of Cultural Organizations. New strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theater and opera. Dublin, Oak Tree Press
- Kotler, Philip e Scheff, Joanne (1997), Standing Room Only: Strategies for marketing the performing arts, Boston, Harvard Business School Press.
- Laginha, António (1998) Meio século de dança em Portugal in Penteadó (org) *Problemas estruturais e similaridades conceituais na dança de Brasil e Portugal*, São Paulo: Editora da Secretaria Municipal de Cultura
- Lessard-Hébert, Michelle, Goyette, Gabriel, Boutin, Gérald (1990) Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas. Lisboa, Instituto Piaget
- Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., Rodrigues, V. (2009) Mercator – Teoria e prática do marketing. Lisboa, Dom Quixote. 12ª edição
- Lopes, Maria João Gomes (2013) 20ª Edição da Quinzena de Dança de Almada, Uma análise de públicos dos espetáculos de dança [Em linha] Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia. Dissertação de mestrado.
- Madeira, Cláudia (2002). Novos notáveis: os programadores culturais. Oeiras, Celta Editora.
- Mansilha, Tiago Martins Costa - Públicos e não-públicos das artes performativas em contexto não-urbano: um estudo sobre o festival materiais diversos [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2015 . Dissertação de mestrado [Consult 8 março 2018] Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/10641>
- Mantecón, Ana Rosas (2009), "O que é o público?" *Poiésis*, 14, pp. 175-215
- Mateus, Augusto (2010) O setor cultural e criativo em Portugal. Estudo para o Ministério da Cultura. Lisboa, Mateus & Associados
- Mendo, Gil (1997) Agir em parceria. Algumas notas sobre o apoio do Ministério da Cultura à criação e produção coreográfica de iniciativa não governamental in Fazenda, *Movimentos presentes*. Lisboa, Cotovia
- Monteiro, Alexandra - Inclusão artística na dança contemporânea: a produtora Vo'Arte e a Companhia CiM [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2016. Dissertação de mestrado. [Consult 2 abril 2018] Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/12785>

- Pereira, Inês Marques - A comunicação do CCB: as estratégias de comunicação [Em linha]. Lisboa: ISCTE-IUL, 2015. Dissertação de mestrado. [Consult. 1 de setembro de 2018] Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/10636>](http://hdl.handle.net/10071/10636).
- Peres, Cristina (1997) Entre produção, apresentação e acolhimento in Fazenda, *Movimentos presentes*. Lisboa, Cotovia
- Roubaud, Luísa (2010) Os corpos e anticorpos dos Bailados Portugueses Verde Gaio in Tércio (org) *Dançar para a República*. Alfragide, Editorial Caminho
- Ryzkhova, Natalia (2010) Social Media Marketing in Performing Arts Centers. [em linha] Rochester Institute of Technology. Tese. Disponível em <https://scholarworks.rit.edu/theses/472/> consultada a 20 de junho de 2018
- Santos, M^a de Lourdes Lima dos (coord.) Gomes, Rui Telmo, Neves, José Soares, Lima, Maria João (1998a) As Políticas Culturais em Portugal: Relatório Nacional. Lisboa Observatório das Atividades Culturais
- Santos, M^a de Lourdes Lima dos (coord.) Casanova, José Luís, Carreiras, Helena, Da Mata, João Trocado, Alves, Nuno de Almeida (1998b) 10 anos de mecenato cultural em Portugal. Lisboa, Observatório das Atividades Culturais
- Santos, M^a de Lourdes Lima dos (coord.) Gomes, Rui Telmo, Neves, José Soares, Lima, Maria João, Lourenço, Vanda, Martinho, Teresa Duarte, Santos, Jorge Alves dos (2002) Públicos do Porto 2001. Lisboa, Observatório das Atividades Culturais
- Santos, M^a de Lourdes Lima dos (coord.) Gomes, Rui Telmo, Neves, José Soares, Lima, Maria João, Lourenço, Vanda, Martinho, Teresa Duarte, Santos, Jorge Alves dos (2004) Políticas Culturais e Descentralização. Impactos do Programa Difusão das Artes do Espetáculo. Lisboa, Observatório das Atividades Culturais
- Santos, Vítor Pavão dos (1999), Verde Gaio, uma companhia portuguesa de bailado. Lisboa, Instituto Português de Museus
- Sasportes, José (1970) História da Dança em Portugal. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- Sasportes, José (1979) Trajectória da Dança Teatral em Portugal. Amadora, Instituto de Cultura e Língua Portuguesa
- Sasportes, José (1998) Paradigmas da dança teatral em Portugal no séc. XX in Penteadó (org) *Problemas estruturais e similaridades conceituais na dança de Brasil e Portugal*
- UNESCO (2013) Creative Economy Report 2013. Paris, UNESCO [em linha] disponível em <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf> consultado a 25 de julho de 2018
- Yin, Robert K. (2011) Qualitative Research from Start to Finish, Nova Iorque, The Guilford Press

Páginas Web

Companhia de Dança de Almada (2018) Disponível em <https://www.cdanca-almada.pt/> consultado a 23 de setembro de 2018

DGARTES (2017) disponível em https://www.dgartes.gov.pt/pt/atividades/apoio_as_arte, consultado a 8 de março de 2018

EDCN 2015 - 2018, disponível em <https://www.edcn.pt/pt-pt/a-escola/historia-enquadramento/> consultado a 15 de agosto de 2018

Likealyzer (2018) Disponível em <https://likealyzer.com/?lang=en> consultado a 25 de setembro de 2018

Quorum Ballet (2018) Disponível em <https://quorumballet.com/> consultado a 23 de setembro de 2018

Vo'Arte (2018) Disponível em <http://www.voarte.com/pt/prodvoarte/cim/apresentacao> consultado a consultado a 23 de setembro de 2018

Páginas de Facebook oficiais das companhias

CiM Companhia de Dança (2018) Disponível em <https://www.facebook.com/ciacim/>

Companhia de Dança de Almada (2018) Disponível em <https://www.facebook.com/companhiadedancadealmada/>

Quorum Ballet (2018) Disponível em <https://www.facebook.com/QUORUMBALLET/>

ANEXOS

Anexo Nº 1: Guião das entrevistas

Organização

Quantas pessoas fixas têm a trabalhar na equipa?

Quantos bailarinos fixos tem a companhia?

Existe um responsável pela comunicação?

Têm um plano de comunicação?

Quem é o responsável pela venda de espetáculos?

Público

Consideram que a companhia tem um público alvo? Qual?

Fazem segmentação? Porquê/porque não?

Consideram que têm um público fidelizado?

As opiniões até agora expressas têm por base estudos de público, observação, ou que outro método de avaliação?

Se conduzem estudos de público, em que consistem? (pedir acesso)

Quais os objetivos que têm em mente quando os conduzem?

A programação da companhia é afetada por estes estudos? De que forma?

A comunicação da companhia é afetada por estes estudos? De que forma?

Em que momento do processo de criação de uma peça é que a questão da comunicação com o público (no sentido de marketing, não a comunicação artística no próprio espetáculo) começa a ser uma preocupação presente?

Utilizam as redes sociais como forma de chegar a um público potencial? Ou como forma de comunicar com o público já fidelizado?

Específicas – CiM

A CiM é integrada por intérpretes com e sem deficiência. No entanto, opta por não assumir o posicionamento de “companhia de dança inclusiva” para romper com esse discurso e assumir-se como companhia artística, não terapêutica e não de vertente social.

Além destas motivações, consideram que essa opção é benéfica no que toca à promoção do trabalho da companhia, tanto junto do público, como junto dos programadores?

Financiamento

Qual a opinião sobre o panorama nacional no que toca a subsídios concedidos pelo Estado?

Têm alguém responsável pelas candidaturas a estes subsídios?

Neste contexto, consideram o Estado como um cliente, que comprará um produto artístico? De que forma comunicam para ter sucesso nesta venda?

Qual a estrutura de financiamento? (estimativa de percentagem de dinheiro público/de patrocinadores/receitas)

Que fontes de receitas têm (venda de espetáculos, venda de bilhetes, workshops, academia, produtos)?

Qua o seu peso na estrutura de financiamento? (caso não tenha ficado claro na resposta anterior, aproveitar para perguntar novamente)

Que parcerias têm?

O que recebem (dinheiro, utilização de instalações, apoio logístico?) e que contrapartida oferecem?

Isto define se são: mecenas, patrocinadores ou parceiros

Se têm mecenas e patrocinadores, têm alguém que os procure ativamente, ou seja, que tenha o fundraising como uma das suas funções?

O financiamento/apoio (instalações, etc) público é local, nacional, internacional?

É indispensável receber algum tipo de apoio externo?

Já consideraram crowdfunding?

Específicas Quorum:

Segundo o website da companhia, esta não teve subsídios durante os primeiros 3 anos de atividade.

Depois desse período, vieram a obtê-los?

Qual seria o impacto expectável caso o apoio do Estado viesse a ser concedido? O que mudaria na companhia? (por outras palavras, porque é que continuam a candidatar-se?)

Teatros

Têm um teatro onde são residentes?

Quais os benefícios?

CiM não tem – quais os desafios?

De que forma é que ser, ou não, residente num teatro influencia o trabalho da companhia?

Quais os maiores desafios na venda de espetáculos a diferentes teatros/programadores?

Em que momento da criação de um espetáculo é que a comunicação com estes clientes se torna uma preocupação presente?

Quem define o preço de venda ao público? (preço do bilhete)

Dependendo da resposta: existe a possibilidade de fazer promoções no preço dos bilhetes, ou apenas o teatro tem esse poder de decisão? Costumam fazer?

Conclusão

Tendo em conta o produto artístico e a importância da sua autenticidade e independência, mas, por outro lado, da necessidade de o vender, qual considera ser o papel do gestor/marketer/diretor de comunicação?

Anexo Nº 2

Transcrição da entrevista a Rita Piteira – Diretora de Produção e Comunicação – e Ana Rita Barata - Diretora Artística da CiM – Companhia de Dança

Organização

Quantas pessoas fixas têm a trabalhar na equipa?

ARB: Há a Vo.Arte. A Vo.Arte é uma máquina que está em funcionamento e que faz imensas coisas. A Rita [Piteira] está aqui a 100% e dedica uma fatia de, sei lá, 20% às coisas da CiM. Especificamente a Rita dedica às questões da CiM, muito mais da comunicação e da divulgação. Algumas candidaturas, mas não tanto. Depois há uma pessoa alocada só para a questão da difusão e da produção, que é a Patrícia Soares, que nem sequer está aqui no escritório, é outsourcing, é freelancer. Eu estou alocada à Vo.Arte, na direção artística, faço múltiplas coisas enquanto programadora e direção artística e produção. Depois, dentro da CiM, trabalho não só como direção artística, mas como coreógrafa. Mas não poderia dizer que estou a 100% na CiM. A equipa aqui em cima [no escritório da Vo.Arte] é uma coisa que está ligada à equipa da CiM, mas não trabalham nem no mesmo espaço físico. Porque as outras pessoas, é uma parceria muito estreita entre a Associação de Paralisia Cerebral de Lisboa e o Centro de Recuperação de Paralisia Cerebral Calouste Gulbenkian, porque para o funcionamento da companhia, há uma série de alicerces logísticos, que são necessários recursos humanos de que nós não dispomos e não precisamos deles aqui vinte e quatro horas por dia, enquanto que para termos um transporte de uma pessoa de mobilidade reduzida ou seja o que for, precisamos dos assistentes de vida diária e precisamos dos técnicos auxiliares afins para o fazer. Temos uma psicóloga na companhia, que é voluntária. Destas seis pessoas, quatro delas são voluntárias. Têm o seu próprio emprego, mas quando a companhia está a funcionar, também prestam cuidados à companhia. Há uma psicóloga, depois também uma pessoa que está na produção, digamos, executiva e logística, que é mais na operacionalização de todas estas partes dos transportes, das logísticas, das combinações, sei lá, muita coisa. E os assistentes e os técnicos auxiliares.

Quantos bailarinos fixos tem a companhia?

ARB: Fixos, diria doze. Varia depois ao longo do ano podem passar pelas aulas da CiM talvez vinte, vinte e tais.

Existe um responsável pela comunicação, é a Rita. Têm um plano de comunicação?

RP: As várias frentes da Vo.Arte pressupõem vários planos de comunicação. A CiM existe por si, ela própria, com as suas várias ações, mas depois também existe outro tipo de ações em que a CiM indiretamente está presente. Por exemplo, quando há a questão das audições, que não são para a CiM, mas são bailarinos da CiM que estão lá... Ma sim, tu tens sempre um plano de comunicação que envolve os vários suportes da Vo.Arte, neste caso. Porque a CiM, em termos

de suportes próprios de comunicação, tem a rede social e pouco mais. Não tem um website, por exemplo, nem uma newsletter própria, porque ainda está muito alancada à estrutura da Vo.Arte, que, essa sim, tem os suportes todos necessários para a comunicação. Planeamos isto na parte que nós chamamos da mailing list, ou seja, temos uma newsletter, temos o site, temos as redes sociais, e é feito esse plano, atempadamente, consoante as ações que estamos a desenvolver. Depois há toda a parte da assessoria de imprensa, é feito um press release que é enviado para os meios de comunicação social especializados mais na área social, neste caso da CiM e depois também de uma forma mais generalizada, tendo em conta a sua vertente nacional ou regional, por exemplo, se a CiM vai com o espetáculo ao Fundão, por exemplo, esteve agora no Fundão e na Guarda com o Geração Soma, que é um projeto que é resultado do PARTIS, da Fundação Calouste Gulbenkian, mas em que grande parte do projeto foi dirigida pela CiM. É todo um projeto autónomo, quase, mas muito agarrado à CiM. Portanto, desde o Geração Soma, aos espetáculos criados e produzidos pela CiM, e tudo mais, existe um plano anual de comunicação, que é personalizado a cada ação e que envolve os vários suportes da Vo.Arte, assessoria de imprensa e comunicação para jornalistas, e tudo mais.

Quem é o responsável pela venda de espetáculos? (a teatros)

ARB: É a Patrícia, essencialmente. A Joana apoia algumas vezes na questão da difusão e na questão dos primeiros contactos, mas sim, depois é a Patrícia que “efetiviza”, digamos assim, o negócio.

Público

Consideram que a companhia tem um público alvo? Qual?

ARB: Sim e não. Não queremos.

RP: Sim e não. Tem o público direto. Tem os beneficiários indiretos, que é um termo que nós usamos muito nas candidaturas, mas sim, tem os beneficiários indiretos, que são aqueles que nós mais facilmente atingimos, que são os familiares, todas as pessoas que conhecem a CiM e que acompanham o trabalho da CiM. Esses, mais diretamente, chegamos a eles. Mas depois o grande desafio é chegar ao outro perímetro, que é o público em geral e cada vez mais conseguimos chegar a públicos diferenciados, nomeadamente com e sem deficiência, porque nós usamos muito a língua gestual portuguesa e a áudio descrição, logo também já chegamos a um público mais lato, já sem essa questão da acessibilidade, porque fazemos com que exista. Mas queremos chegar ao público que normalmente tem interesse por ir a espetáculos, seja de dança ou não, multidisciplinar.

Fazem segmentação?

RP: Sim, até porque já temos uma mailing list de quase vinte mil contactos, que vão desde ONG, até IPSS, a associações culturais, a associações sociais, a um público mais lato, que também

participa nas ações diversas, quer da Vo.Arte, quer da CiM. Com essa base de dados, forçosamente, setorizamos. Até tendo em conta o interesse do próprio público. O nosso também, quando nos dirigimos a eles, mas também tendo em atenção o interesse que o público poderá ter. Daí, existe essa divisão.

Consideram que têm um público fidelizado?

ARB: Sim, nalgumas coisas, sim. Por exemplo, nós há três anos – não me recordo – estivemos com o Edge em Torres Vedras. A casa tinha sessenta pessoas, setenta no máximo. Da última vez que voltamos a Torres Vedras, a casa encheu. Obviamente, tudo também tem a ver com a campanha que tu fazes para fora, a divulgação, tem a ver com toda essa estratégia, que isso são os alicerces, também, de uma boa casa cheia. Mas houve uma conversa final - por acaso não sei se houve – houve na outra. Não sei, acho que sim. Mas em que se falava desta questão do “ah, eu estou a ver a CiM outra vez” e isso é engraçado perceber: ah, voltou! Nesse sentido eu sinto que há uma certa fidelização do trabalho. Há trabalhos que ficaram e que as pessoas se recordam e que se voltares a repor as pessoas vão lá porque se lembram daquele preciso espetáculo, tenho essa sensação.

RP: Até porque trabalhas esse tal público alvo, ou seja, tu ao identificares o teu público alvo, também crias uma ligação com ele de continuidade e de proximidade. Tudo o que sejam eventos relacionados com a CiM, nós fazemos questão, sempre, de que a informação chegue a essas pessoas. Nós identificamo-las e fazemos questão que a informação chegue sempre a elas. Vai-se criando uma dinâmica, uma rotina, e isso fideliza o público.

As opiniões até agora expressas têm por base estudos de público, observação, ou que outro método de avaliação?

ARB: Já fizemos estudos de público, se calhar tipo até 2013... Nós entregávamos um questionário, não em todos [os espetáculos], mas era muito recorrente entregar um questionário, depois havia uma avaliação sobre aquilo que tinha sido dito e era muito intensiva. Há estudos de público sobre a satisfação, sobre como é que a pessoa vê a pessoa com deficiência, se aquilo melhorou... Por exemplo, uma das coisas que se perguntava era se o facto de ter visto o espetáculo mudou a perceção do que é que é a pessoa com deficiência, havia uma série de questões. Há imensos queijos e quadros e gráficos, para ali algures. A coordenação executiva da CiM fazia, e ainda fez durante algum tempo. Ainda faz, mas muito menos, é preciso alocar muitos recursos humanos para esse tipo de tarefa. Se tens os questionários, mas não os tratas, de que é que te serve? Nada, não é? Fizemos isso com alguma assertividade, durante bastante tempo, e agora nos últimos quatro anos, talvez não tanto.

A programação da companhia é afetada por estes estudos? A comunicação da companhia é afetada por estes estudos? De que forma?

ARB: Acho que houve decisões o ponto de vista da comunicação. E na programação também. Por exemplo... A inclusão é um chavão muito grande. Em que medida é que tens de estar sempre a pôr o chavão para dizer que está lá um tipo deficiente? Ou um tipo cego? Foi uma coisa que se discutiu. Houve uma mudança, por exemplo, do nome do festival. A companhia não se chamava CiM – Companhia de Dança, chamava-se Companhia Integrada Multidisciplinar. Houve uma necessidade de mudança de nome. Todos estes são aspetos do ponto de vista da comunicação, em que fomos influenciados pelo público, mas também influenciados por aquilo que vemos, pelas nossas experiências lá fora, por aquilo que vemos que se faz lá fora, e isso influenciou um posicionamento relativamente à companhia. Por isso é que ela é a companhia que é e não é outra. Porque ela trabalha muito essas questões e questiona-se a si própria. Efetivamente, há que abolir completamente a terminologia e comunicar desta maneira ou daquela maneira?

Em relação à programação, de certa maneira, sim. Quer dizer, acho que vamos percebendo, ao longo dos anos, não só através da CiM, mas também através de outros eventos, como por exemplo, o Inarte, que é um festival que se focou muito, nas suas primeiras edições, na questão da inclusão. Agora é mais sobre o trabalho da comunidade, outras comunidades que também estão na franja, se calhar não só da questão da deficiência. [Para] Ser apreendido pelo seu caráter de excelência artística e não tanto ser diferenciador através de um elemento físico, esse não é o nosso... se calhar não posso dizer que nunca foi, mas não é atualmente esse o nosso foco.

Sentem esse impacto no público que chegue sem saber que existem bailarinos com deficiência?

ARB: No [Teatro da] Trindade. Foi paradigmático, lembro-me perfeitamente da conversa final. Acho que se calhar até foi o [espetáculo] que mais nos marcou em termos de mudança de nome.

RP: Isso foi interessante no Trindade, porque o Edge tinha o espetáculo performático, de dança, de palco, e depois tinha o documentário a explicar o processo criativo sobre o espetáculo. E só aquando da exibição do documentário, que era depois do espetáculo, é que muita gente do público se apercebeu que havia dois bailarinos cegos. E depois tiveram vontade de votar a ver o espetáculo outra vez, já sabendo que eles eram cegos. Isso é um bom exemplo, que na altura até, com o Trindade, foi uma máquina de comunicação gigante e nunca houve a necessidade, se bem que aquilo estava inserido num festival de artes e comunidades. Ou seja, já não tens a necessidade de dizer “é um espetáculo de dança inclusiva”. Podendo haver essa necessidade, se calhar, mais de forma subliminar, não tens de dizer que é um espetáculo de dança com intérpretes com e sem deficiência. Já não há essa necessidade, porque já há tanto cruzamento, um cruzamento disciplinar nas áreas artísticas. Acho que cada vez mais estamos a entrar num caminho em que não é necessário estares a explicar a condição do bailarino.

Outro exemplo bom foi o Teatro São Luiz. Estávamos no âmbito de um projeto europeu que trabalhava muito a arte e deficiência. A ideia sempre foi levar espetáculos com pessoas com e sem deficiência para casas de espetáculos que tivessem no mainstream sem necessidade de

dizer que eram espetáculos inclusivos. No entanto, como o nome do projeto era “Unlimited Access”, já dava um bocado a sensação mais diferenciadora, ou seja, não era só um espetáculo performático, envolvia já outro tipo de limites, de passagem de obstáculos, de barreiras. E isso também está um bocado implícito na programação que a Vo.Arte faz, dessa ultrapassagem de fronteiras. Não sendo inclusão, mas de proporcionar encontros que se calhar não são assim tão convencionais.

ARB: Na realidade, também chegámos à conclusão de que nem sempre podemos eliminar essa terminologia. Quem pode eliminá-la é o próprio, que a vive.

RP: E não é mau usá-la, acho eu. É o que é.

Em que momento do processo de criação de uma peça é que a questão da comunicação com o público (no sentido de marketing, não a comunicação artística no próprio espetáculo) começa a ser uma preocupação presente?

ARB: Desde o início. Ainda agora, por exemplo, estamos no projeto dos surdos. Aquilo por acaso é um projeto diferente, do ponto de vista dramaturgico, porque é baseado num texto que já existe, e com aquilo podemos desbravar caminho, já existe uma base de comunicação para fazer coisas. A ideia é que seja a versão portuguesa [do texto], não é a versão finlandesa. E no outro dia estava a tentar perceber, estava a tentar desbravar caminho, o que é que eu ia escrever sobre o que pretendo fazer, exatamente para dizer à Rita, para dar à Rita, para depois ela fazer uma espécie de ghostwriting sobre aquilo que eu tenho acho que aquilo tem de ser. A preocupação da comunicação parte desde o princípio, porque acho que é super importante, do interior da equipa, no cerne da equipa, saberem o que é que vai na cabeça do artista. Porque se não é muito difícil comunicar para fora! Para ela, ou para qualquer outra pessoa, será difícil comunicar, porque dentro do processo de criação há sempre uma certa abstração naquilo que se está a fazer – ou pelo menos na arte contemporânea, não estou a fazer propriamente uma encenação do Lago dos Cisnes, que toda a gente sabe a história, ou uma peça muito clara como Stravinsky. Trabalhamos numa linguagem muito mais contemporânea, onde há muitos fatores de abstração que surgem, que depois se transformam, e há todo um início, muitas vezes, por escrever. Ainda agora estava a pensar, estava a ler. Porque fui buscar um artigo da National Geographic para me inspirar naquilo que eu acho que gostava de fazer à volta desta peça e comecei a escrever uma série de coisas para dar Rita, para pôr também no site, para explicar o que é que os portugueses vão fazer. Mas essa preocupação, para mim, tem de lá estar. E depois, é um trabalho de equipa, vamo-nos puxando uns aos outros.

RP: Sim, cabe ao coreógrafo a parte da sinopse, da fundamentação artística, mas depois, toda a parte exterior a isso... Ou seja, há a parte da conceção artística, de linguagem coreográfica e tudo mais, e depois há toda a outra parte mais operacional, mesmo informativa. Tem de ter um enquadramento, tem de se pensar já numa folha de sala... Por exemplo, vamos ter agora uma criação com a CiM, com Silke Z. e com o Adam Benjamin e foi necessário fazer uma audição.

Logo aí a comunicação também parte de divulgar a audição. Depois da parte da audição, tem de haver qualquer coisa, por muito pequena que seja, para estar no site e nos suportes, tem de haver uma imagem representativa. Tem de se criar um documento que valide a informação que depois vai ser disseminada, e a pensar sempre na folha de sala, com a ficha artística, técnica, etc. e isso tem de estar tudo bem estruturadinho.

Utilizam as redes sociais como forma de chegar a um público potencial? Ou como forma de comunicar com o público já fidelizado?

RP: Mais uma vez, é criar a rotina com o público fidelizado, manter uma rotina saudável com as pessoas que nos acompanham e que esperam saber novidades. E depois, obviamente, sempre alcançar mais, seja através dessas mesmas pessoas que fazem following... Mesmo quando nós fazemos aquelas publicidades no face, a tendência é sempre os amigos dos amigos. Porque mais facilmente chegas aos amigos dos amigos, do que propriamente identificares França e Bélgica e aqueles públicos alvo que nem existem, que nós não sabemos, sequer quais são os seus interesses.

Financiamento

Qual a opinião sobre o panorama nacional no que toca a subsídios concedidos pelo Estado?

ARB: Numa palavra? Precário. Está dito, não tens mais nada para dizer. Enquanto a cultura não for valorizada como um bem patrimonial, um bem humano... Quando o orçamento de Estado dita a percentagem que é para a cultura, tens tudo dito. Depois como é que isso é distribuído... Isso também tem muita coisa para dizer e muito pouca coisa para dizer. Eu não estou lá na cadeira no senhor Ministro da Cultura, mas há uma certa realidade que conhecemos no setor. A dança é o setor mais precário de todos. Agora, se calhar, com o circo contemporâneo, o circo contemporâneo ainda deve estar abaixo da dança, mas a dança é a penúria.

RP: É dança, mas ainda consegue entrar na vertente dos cruzamentos, do multidisciplinar, que ainda assim... não sei qual é a hierarquia de precariedade.

ARB: Está acima da dança, mas não está acima da música, nem do teatro, nem da arquitetura, nem da arte digital... Cinema é o topo e depois começamos a descer por aí abaixo. É uma pirâmide difícil.

RP: Depois tens todo um perímetro enorme, mas que tem uma série de critérios e nem todos dão para a Vo.Arte, que é o financiamento europeu, internacional, privado... E aí há um leque de oportunidades enorme, mas são sete cães a um osso. É sempre assim, como é tão pouco, seja privado, seja estatal, há sempre tanta gente a procurar, que tens mesmo de ir aos critérios que eles lá identificam... mas depois também tens a parte do lobby, não gosto muito de entrar por aí, mas acaba por ser um bocado verdade. Vais ao financiamento privado e existe muito, até

é flagrante, a questão do lobby é difícil. Mas existe muita oferta, isso é um facto. Mas haver muita oferta não quer dizer que depois vá para aqueles que realmente apresentem propostas sustentáveis e merecedoras de apoio.

Tanto no que toca ao Estado como no que toca aos privados?

ARB: Os privados então... Os privados é para a massa. Quem é que apoia um projeto de dança? Um privado?

RP: Por acaso já tivemos reuniões com grandes marcas e uma das grandes preocupações é terem um produto com conteúdo, eles procuram cada vez mais apoiar projetos que tenham conteúdo artístico, que não seja para as massas... mas depois acabam sempre por escolher os das massas. Porque depois aparece lá um hip-hoper e começa a cantar fado e já é um produto artístico. Há essa necessidade das grandes marcas, de se associarem a qualquer coisa que tenha conteúdo artístico, mas ainda assim, é muito difícil chegar a elas, porque há muitas entidades... não sei, com outros contactos, com outras facilidades, que conseguem muito mais facilmente chegar a eles. Não é por falta de qualidade artística que não se chega lá.

Têm alguém responsável pelas candidaturas a estes subsídios?

ARB: É um trabalho de equipa. Escrever orçamentos, e não sei quê... é um trabalho de equipa.

Neste contexto, consideram o Estado como um cliente, que comprará um produto artístico?

ARB: Não, de todo.

Qual a estrutura de financiamento? (estimativa de percentagem de dinheiro público/de patrocinadores/receitas)

ARB: Dependemos 38%. Mas há seis anos dependíamos 18%. Atualmente é 38% do Estado. Eu tenho de ir buscar 62% fora. Mas antes ia buscar 82% fora.

Esses 62% vêm de patrocinadores?

ARB: Patrocinadores, parceiros, apoios logísticos, géneros, voluntariado, colaboradores. Está tudo um bocado contabilizado dentro de um megapacote. Apoios europeus, ou projetos europeus que dão um input à estrutura... coproduções... Atualmente os 62% são entre parcerias, coproduções, venda de espetáculos, receitas próprias, apoios internacionais, neste caso da Comunidade Europeia, sei lá, e uma série de outras pequenas coisas. Logística, apoios em géneros, alguns recursos humanos dentro da estrutura, tudo conta.

Que fontes de receitas têm (venda de espetáculos, venda de bilhetes, workshops, academia, produtos)?

ARB: Não podemos dizer que somos uma máquina de fazer dinheiro. É difícil, não temos uma casa própria. Esta não é a nossa casa própria [instalações da Pro Dança]. O produto que temos para vender é para ser feito numa casa que pudesse ter alguma regularidade, por exemplo, de

aulas, de oferta educativa, de oferta de formação, e não o temos. Depois, temos de o ter acessível. Por exemplo, agora temos as aulas do Geração Soma, abrimos a vinte e cinco crianças, fizemos algum dinheiro com isso, de receita. Mas estamos a falar de um quarto andar com escadas. Temos de estar sempre a carregar as cadeiras de rodas... Ou seja, há uma série de impedimentos deste género. Não tendo casa própria, que é um recurso que nos daria uma certa sustentabilidade noutros parâmetros, estamos sempre a recorrer a parceiros. Portanto dependemos de calendários, dependemos de condições climatéricas, dependemos da sua disponibilidade de espaço, das suas condições físicas e arquitetónicas para aceder a ele, sei lá, uma série de coisas. Portanto aí, logo à partida, nem podemos fazer uma apresentação informal, ou uma apresentação aberta, estamos sempre dependentes.

ARB: Não, não temos uma pessoa de marketing ou de gestão que diz “eh pá, tenho aqui um grande produto da Vo.Arte e agora vou vender isto e vai valer milhões ali na EDP!” Não temos. Numa perspetiva assim fria... Há uns tiros, que a gente pensa, há uma sugestão, a Rita tem uma ideia... Investe nessa ideia durante x tempo, mas depois há milhares de outras frentes que têm de ser investidas, porque aquela ideia é fixe, mas depois não se pode gastar muito tempo ali. Na realidade, o ideal seria ter um recurso humano alocado só para esse tipo de função mais multifacetada entre a gestão e uma coisa qualquer de marketing, que pudesse ter um olhar um bocadinho mais pragmático sobre o que é a cultura, porque ela tem de ter esse olhar mais pragmático sobre a ideia de um produto. Mas não temos esse perfil vincado dentro da estrutura. Temos mais se calhar a procura, por exemplo, de financiamentos externos do ponto de vista de fundações, candidaturas abertas, coisas mais singulares, do que esta coisa de escolher dez marcas de carros...

Nisso sim, na procura de fundos comunitários, nacionais e coisas desse tipo, sim. Até pesquisar o Portugal 2020, essas coisas todas, a Rita tem mais know how nessa área. Há coisas em que se empreendessem mesmo mais tempo, terias outros resultados, mas como precisas de ter outros resultados noutras coisas, acabas por não ter resultados nestas.

RP: Sim, por que lá está, a oferta existe, como há um bocado estava a dizer. Existe muita oferta em termos de financiamento europeu, até nacional, privado e público. Mais do que ir a patrocinadores, o que é difícil, mais facilmente investimos tempo a procurar esses financiamentos e a fazer as candidaturas. Mas depois tens os exemplos concretos, por exemplo, os bancos ou marcas. Tu vais, crias uma relação, mandas email, andas ali um bocado, só que depois tens de agarrar noutras frentes e fica um bocado em stand-by.

E apoio local, da Câmara Municipal, ou outros?

ARB: Da Câmara temos apoio financeiro, logístico e noutras frentes. Mais local do que isso, as juntas de freguesia, mas só a nível logístico.

É indispensável receber algum tipo de apoio externo?

ARB: Sim.

Já consideraram crowdfunding?

ARB: Já. Eu já fiz um, não em prol da Vo.Arte, mas já fiz um e ganhei bué dinheiro, consegui alcançar a minha meta.

Não, já considerámos, mas lá está: múltiplas frentes! É que aquilo dá bué trabalho...

RP: E há que identificar o período certo. Já foi considerado e é uma ideia que não é assim tão difícil de pôr em prática, mas depois é identificar o período em que se lança e ter a ideia do período em que se vai concretizar. Ou seja, isto pressupõe um plano, não é só fazer crowdfunding. É perceber para quê, para quem... quando é que vais, realmente, implementar o valor que tu consegues angariar... e isso pressupõe planeamento.

Teatros

Quais os maiores desafios na venda de espetáculos a diferentes teatros/programadores?

ARB: Ai, isso é uma seca! É uma verdadeira seca. 2003 foi o ano em que eu mais capelinhas fazia. Devo ter feito umas cinquenta reuniões de norte a sul do país para vender o Lugar à Dança, na altura, um festival. Não tinha nada a ver com a companhia, mas era como se estivesse a vender um espetáculo, uma ideia de implementação de vários espetáculos dentro de uma cidade. O que eu senti era que havia um regionalismo forte, há quinze anos atrás era muito forte. Hoje em dia isso está muito "melhorizado", mas é aparente. É muito aparente. E depois, os teatros hoje em dia, o que eu sinto é que programam o que o vizinho programa. Portanto, o vizinho programa o Joaquim Monchique a fazer não sei o quê, portanto o do lado também vai, é mais fácil. Essa é, muitas vezes a oferta cultural que é mais fácil porque vai encher a casa. Não vai encher a casa com uma CiM. Talvez encha, porque tem lá um aleijado. Ou visto de outra perspetiva, social, mais. Às vezes nem é pelo conteúdo artístico.

A venda de espetáculos é um verdadeiro desafio para quem a faz. Eu deixei de a fazer. Recusome. Mas acho que hoje em dia, do ponto de vista do panorama da difusão, não existe uma política cultural de descentralização concreta sobre o que é descentralizar a dança contemporânea. Não há uma coisa que nos dê plataformas acessíveis para chegar a alguns sítios. Não há, há lobbies. Há lobbies bem cerrados.

RP: O caso da CiM em termos logísticos, mais difícil às vezes é. O Aqui tem nove elementos de palco [bailarinos], depois se tiveres de associar a parte da língua gestual portuguesa, da áudio descrição, da logística de transportes, dos assistentes de vida diária que às vezes é necessário irem... Se calhar um orçamento que é x, aumenta em muito, não em cachets, mas numa parte de produção e logística que é necessário contemplar. Aí também há pouca sensibilidade, às vezes, das casas de espetáculos, ou se calhar, não têm dinheiro, ou gerem o dinheiro da maneira que eles querem... Mas depois também não há esse dinheiro que é necessário para programar uma companhia como a CiM, com as exigências específicas que tem.

Em que momento da criação de um espetáculo é que a comunicação com estes clientes se torna uma preocupação presente?

ARB: Com muito adiantamento. Depende das casas, com os grandes teatros tens de trabalhar com muita antecedência.

RP: Cinco meses, ou às vezes quatro... Porque eles têm de ir para as agendas, imagina: as agendas culturais, pressupõem que para lá estar, tens de enviar com dois meses de antecedência. Portanto, no mínimo, às vezes três meses, para teres garantia que a tua informação sai nos materiais impressos, senão é só online e já é muito à ultima.

Quem define o preço de venda ao público? (preço do bilhete)

ARB: A entidade, sempre. Eles compram o espetáculo e nós não temos voto na matéria. Nós não “vamos à bilheteira”.

Conclusão

Tendo em conta o produto artístico e a importância da sua autenticidade e independência, mas, por outro lado, da necessidade de o vender, qual considera ser o papel do gestor/marketer/diretor de comunicação?

RP: Da parte da comunicação, mais uma vez, tem de haver uma ligação muito forte entre o diretor artístico/coreógrafo, ou seja, quem faz a conceção artística, da peça, do projeto, do produto artístico... e desde o momento em que haja essa conceção abstrata, depois passa para a parte da produção, para a parte da comunicação, que é operacionalizar e fazer o tal plano de comunicação. É importante a imagem que passa, ou seja, que sai da cabeça do artista para o público. É essa a parte em que é fundamental haver uma boa comunicação, que seja direto, que seja apelativo, que seja simples e que despolete interesse pelo projeto. É uma relação que tem de ser continuada, que tem de ser produtiva, não pode ser desleixada. Se comesças a comunicar a um mês, depois ficas três semanas sem dizer nada e de repente aparece um pop up a dizer “olha, estamos aqui”. Não, tem de ser uma comunicação que tenha pés e cabeça, que tenha princípio, meio e fim, e que mantenha uma pessoa interessada e que queira saber mais.

Anexo Nº 3

Transcrição da entrevista a Armada Capinha - Diretora de Marketing e Comunicação da Companhia de Dança de Almada

Organização

Quantas pessoas fixas têm a trabalhar na equipa?

“De gestão, são três pessoas. Depois, se incluirmos a professora ensaiadora, o técnico e a consultora, que a companhia tem uma consultora, já são oito. Se incluirmos a equipa da escola, que a companhia tem uma escola associada, são catorze pessoas.”

Quantos bailarinos fixos tem a companhia?

“São 7 bailarinos fixos”

Existe um responsável pela comunicação?

“Sim.”

Têm um plano de comunicação?

“Temos um plano de comunicação, que é feito, à partida, para os projetos que são submetidos a financiamento, lá está, à Direção Geral das Artes e à Câmara Municipal, que são os principais financiadores. A base dele é essa, embora depois haja sempre ajustes, etc. Mesmo em algumas atividades que não são sujeitas a pedido de financiamento, existe sempre preocupação de ter, nem que seja um pequeno plano de comunicação, que seja planeada alguma coisa.”

Quem é o responsável pela venda de espetáculos? (a teatros)

“Quem dá a orientação dos locais para onde deve ser direcionada a venda de espetáculos é a direção e é implementado pela responsável de produção.”

Público

Consideram que a companhia tem um público alvo? Qual?

“Sim. Tanto eu como a direção, consideramos que a companhia tem um público alvo. É o público que habitualmente vê, ou assiste a eventos de artes. Portanto, dentro das diversas artes: teatro, pintura, artes visuais, cinema – não tanto o cinema comercial, mas cinema de autor, etc.”

Mais em Almada, ou...?

“Em Almada, nós conhecemo-lo. [o público] Somos residentes e temos oportunidade de contactar com as pessoas nas apresentações e etc.” Fora de Almada não conhecemos tanto,

mas o público é o mesmo, portanto não varia muito. Conhecemo-lo [o público de Almada], no sentido de conhecer as pessoas.”

Fazem segmentação? Porquê/porque não?

“Sim. Fazemos, por todas as razões por que a segmentação é fundamental. Porque é eficaz na transmissão da mensagem, aumenta os níveis de resposta, etc. Fazemos segmentação, mas não nos ficamos só pela segmentação. Temos sempre em consideração que há prospeção a fazer, há outros públicos, de outras áreas que são próximas desta, e aos quais nós podemos ir buscar pessoas para aumentar o nosso público. Portanto, fazemos segmentação para as coisas onde temos que ter mais resposta, mas nunca deixamos de parte...”

Quais são as coisas em que têm de ter mais resposta?

“Por exemplo, se fazemos um espetáculo em Almada, e divulgamos esse espetáculo, precisamos de resposta imediata, ou seja, de pessoas que venham ao espetáculo. Portanto, quando divulgamos esse espetáculo em concreto, obviamente que usamos a segmentação, porque queremos que aquelas pessoas que nós sabemos que vêm, recebam a mensagem e venham.”

“Quando estamos a comunicar institucionalmente, ou seja, a companhia, não um espetáculo em concreto, podemos não fazer tanta segmentação, portanto, conseguir chegar a mais pessoas.”

Consideram que têm um público fidelizado?

“Sim.”

As opiniões até agora expressas têm por base estudos de público, observação, ou que outro método de avaliação?

“Sabemos por várias formas. Por observação, porque é visível e temos essa oportunidade, neste caso, aqui em Almada. Depois, sabemos por estatísticas de gestão de páginas em redes sociais, que disponibilizam essa informação. Sabemos pelas ferramentas de gestão dos sites, dos dois sites que gerimos, tanto do site da companhia como do site do festival – da Quinzena de Dança de Almada. Portanto, analisando essa informação, conseguimos comprovar isto que estamos a dizer.”

“Em relação ainda ao público alvo, ainda conseguimos fazer uma sub-segmentação. Nós sabemos que são pessoas que procuram eventos de artes, que são um público fiel e regular, e ainda podemos saber, com estas ferramentas, concretamente, na área da dança, que são essencialmente mulheres, entre os 20 e os 65 anos e pessoas dos grandes centros urbanos, sobretudo. Conseguimos através destas ferramentas, fazer segmentação a este nível.”

Se conduzem estudos de público, em que consistem?

“Não fazemos muitos. Um estudo de mercado exige sempre algum investimento, algum número de pessoas e etc., que não é fácil ter disponível com os orçamentos com que trabalhamos. Mas

já temos feito inquéritos, por exemplo, à saída dos espetáculos. Fazemos mais no festival, na quinzena, um pouquinho para perceber de onde é que as pessoas vêm e como é que tomaram conhecimento do espetáculo ou do evento.”

A programação da companhia é afetada por estes estudos? De que forma?

“O resultado desses inquéritos tem alguma influência na programação. Fiz essa pergunta às pessoas responsáveis pela programação, e aquilo que obtive de resposta foi sim, tem uma pequena influência, não é determinante. Em relação às outras informações anteriores, portanto das do público alvo, etc., não tem. Porque estamos a falar de arte, e raramente se consegue pôr um artista a trabalhar... raramente, não é assim tão raramente. Mas no caso da companhia, e da forma como a companhia programa os coreógrafos que convida, não é a função da companhia dar-lhes diretivas a esse nível: ‘o nosso público é este, portanto façam uma obra para este público.’

A comunicação da companhia é afetada por estes estudos? De que forma?

“Sim, claro. Claro, porque nas decisões dos meios, das estratégias a adotar, etc., sim, claro, é influenciada.”

Em que momento do processo de criação de uma peça é que a questão da comunicação com o público (no sentido de marketing, não a comunicação artística no próprio espetáculo) começa a ser uma preocupação presente?

“Começa a ser uma preocupação no início da temporada. A direção, responsável pela programação diz: ‘temos este coreógrafo convidado, temos aquele coreógrafo para trabalhar este projeto, etc., e a partir daí, essa informação vai logo para o site. O site é a nossa montra, está sempre a ser atualizado. Não é um site estático. É um site que comunica no momento, não como as redes sociais, no momento em que está a acontecer, mas no momento, em termos de temporada. Depois, mês a mês, em termos de agenda. Portanto, a partir desse momento, do início da temporada, é logo feita essa primeira abordagem de comunicação ao público. Depois ao longo de todo o processo de criação, quando o coreógrafo chega à companhia e começa os seus primeiros ensaios de criação, antecipamos, por exemplo na newsletter: dizemos ‘a partir de dia tal, vamos ter o coreógrafo tal, da criação tal, a trabalhar na companhia.’ Mais ao nível das redes sociais, e etc., na estreia, é claro, e depois, ao longo da digressão também tentamos sempre dar um pouquinho de informação ao público, de como é que aquela criação, aquele espetáculo evolui no seu percurso.”

Utilizam as redes sociais como forma de chegar a um público potencial? Ou como forma de comunicar com o público já fidelizado?

“É uma forma de chegar a ambos. Ao público fidelizado, porque subscreve, e além de subscrever, segue. Nós, em termos de Facebook, temos praticamente tantos subscritores como seguidores. Há alguma distinção, porque as pessoas têm a opção de só gostar, mas não seguir, e por isso não recebem, com tanta regularidade, as publicações. Chegamos ao público fidelizado, mas

também chegamos a um público potencial, quando, por exemplo, anunciamos com uma segmentação não tão apertada. Imaginemos que fazemos um pequeno anúncio – estamos a falar sempre de pequenos anúncios, que as redes, e o digital, permitem isso, não tanto quanto os outros meios mais tradicionais. Fazemos um pequeno anúncio, lá está, se não for de um espetáculo, em que temos de ter a sala cheia, se for do início da Quinzena, ou algo mais generalizado, procuramos não segmentar tanto, alargar mais o perfil das pessoas a quem queremos chegar, e aí já estamos a conquistar um público potencial. Às vezes funcionamos mais pelos amigos dos amigos, ou os amigos dos que gostam, para podermos alargar um bocadinho, e chegar ao potencial, que é o que é importante.”

Financiamento

Qual a opinião sobre o panorama nacional no que toca a subsídios concedidos pelo Estado?

“Do que conheço e do que vou acompanhando, creio que os programas de apoio são diversificados, são abrangentes a todas as áreas artísticas. Não me parece que haja nenhuma área artística que seja penalizada nos programas que existem. Em relação ao funcionamento, creio que é algo burocrático. Os prazos de candidaturas e de aprovação dos projetos não se adequam minimamente à realidade dos espaços de programação, são completamente desadequados. Temos lançamento de programas de apoio em junho, de um ano que está a meio, quando os programadores já programaram o ano seguinte desde, praticamente, fevereiro desse mesmo ano. Ou seja, é um contraciclo.”

“Vejam desta forma: os programadores, quando programam, à partida não programam só nomes de companhias, programam espetáculos específicos. Claro que é importante, para quem programa, o percurso de uma determinada companhia, ou de um determinado artista. Mas essa companhia, ou esse artista, está a propor um trabalho específico. As companhias começam logo no início de um ano a ter de pensar no que é que vai ser a sua temporada seguinte. Não para esse ano, que já está a decorrer, mas a sua temporada seguinte, para o ano seguinte. Planeiam e propõem aos programadores. Mas não sabem se nada daquilo que estão a propor alguma vez vai acontecer, porque só em julho, agosto (já tem acontecido abrirem programas em outubro) é que vão conseguir candidatar esses projetos à Direção Geral das Artes. Não só quando estão a candidatar-se à salas, não tiveram ainda oportunidade de amadurecer, em termos de projeto, aquilo que estão a propor, como não são prazos ao mesmo tempo. É verdade que muito do que se propõe aos programadores, já foi estreado na temporada anterior. Mas muitas vezes, o que acontece é que, lá está, mais uma vez porque os programas de apoio abrem no final do ano. O que acontece é que as respostas da Direção Geral das Artes para determinada criação, só vêm a meio do ano em que essa criação vai ser estreada. Ter a certeza que foi apoiada, montar tudo, estreia-se muitas vezes em novembro, dezembro e depois já tem de se ter tudo preparado para vender no ano seguinte, logo em janeiro. Este atraso dos programas de candidatura interfere

muito na efetivação da venda dos espetáculos. Não está de acordo com aquilo que é a dinâmica do mercado.”

“Depois, em relação aos montantes disponibilizados, creio que são insuficientes para um trabalho profissional, digno e sem sobressaltos, para a globalidade das estruturas que são elegíveis para candidatura, que se candidatam e que são incentivadas a candidatar-se pela própria Direção Geral das Artes. Claro que isso provoca descontentamento. Descontentamento, tanto pelo corte, como pela não inclusão. Os valores são insuficientes para conseguir contentar toda a gente e aquilo que aconteceu este ano foi o reflexo disso mesmo. A Direção Geral das Artes incentivou, e bem, que as estruturas se candidatassem, todas as que são elegíveis para se candidatar – esse universo é cada vez maior, porque temos artistas a sair para o mercado, qualificados, etc. – e com os valores que estão em causa, claro que tem de haver descontentamento. Descontentamento, pelas estruturas mais antigas e maiores, que continuam a ter capacidade para apresentar projetos substanciais, com muita programação, e que depois sofrem cortes que fazem com que projetos desses não possam ser implementados, e depois, as estruturas mais pequenas, porque são excluídas.

Têm alguém responsável pelas candidaturas a estes subsídios?

“Não. Não existe uma pessoa responsável pelas candidaturas, as candidaturas são feitas pela direção e por toda a equipa, cada um na sua área de especialização, na sua área de trabalho, mas é impossível ter uma pessoa. Há quem se dedique a fazer candidaturas, sobretudo a nível da União Europeia, há gabinetes próprios [...] mas estamos a falar de projetos de valores que permitam fazer isso, não em projetos de valores dos que são financiados pela Direção Geral das Artes. Aqui acontece isso, e na maioria das estruturas, acredito que não haja uma pessoa responsável pelas candidaturas a subsídios.”

Neste contexto, consideram o Estado como um cliente, que comprará um produto artístico? De que forma comunicam para ter sucesso nesta venda?

“A minha perceção é de que não agimos nessa perspetiva e confirmei [com a direção] que de facto não agimos nesse sentido. Não comunicamos com o Estado como se ele fosse um cliente. Comunicamos como um mecenas, portanto não é propriamente um cliente a quem estamos a vender um produto, mas sim um mecenas, alguém que investe na nossa atividade. Por outro lado, até porque o Estado não disponibiliza propriamente projetos nesse sentido, para entidades como a nossa, que se candidatam a apoios sustentáveis, portanto, apoios ao longo do tempo. Estas entidades não se podem candidatar a projetos pontuais, porque já estão a ser financiadas e não podem duplicar financiamento do Estado. Se isso fosse permitido, eventualmente, poderíamos pensar nessa perspetiva, para esses projetos mais pontuais.”

“Já com as autarquias, que também são Estado, a perspetiva é essa, a do Estado como cliente, que compra uma criação, neste caso, um espetáculo.”

Qual a estrutura de financiamento? (estimativa de percentagem de dinheiro público/de patrocinadores/receitas)

“Varia um bocadinho de temporada para temporada, consoante os apoios que são conseguidos. Mas geralmente, anda, para o Estado, entre os 50% e os 60% do orçamento total, para as receitas próprias, entre os 30% e os 40%, e, para os apoios de patrocinadores, parceiros, etc., entre os 20% e os 10%.”

Que fontes de receitas têm (venda de espetáculos, venda de bilhetes, workshops, academia, produtos)?

“Sobretudo vendas de espetáculos, vendas de bilhetes, a atividade da escola e a venda de merchandising. Ainda não conseguimos avançar para área do merchandising, pela companhia/instituição, no festival, fazemo-lo, mas o festival acaba por estar dentro deste orçamento global de que falei. Pela primeira vez, neste ciclo de quatro anos que estamos agora a iniciar, temos previsto merchandising para a companhia. Ele já estava previsto no ciclo anterior, mas como a companhia não foi apoiada no ciclo anterior, nunca foi implementado.”

Que parcerias têm? O que recebem (dinheiro, utilização de instalações, apoio logístico?) e que contrapartida oferecem? Isto define se são: mecenas, patrocinadores ou parceiros.

“Desde a Câmara Municipal de Almada, que, além de financiadora, é uma parceira, que disponibiliza todos os equipamentos culturais para a companhia poder ir apresentando as suas criações, desde os espaços mais convencionais de auditório e teatro municipal, passando por espaços menos convencionais, como o centro de arte contemporânea da Casa da Cerca, o Museu da Cidade, as praças... portanto a Câmara funciona aqui como um parceiro de cedência de instalações.”

“Depois, outras parcerias que temos estabelecidas com organizações e empresas locais no sentido de fazermos uma espécie de troca de benefícios, ou seja: as empresas têm algum desconto nos espetáculos e nas inscrições na escola. Por outro lado, oferecem-nos os seus espaços de estar dos trabalhadores, para nós podermos colocar informação acerca das atividades da companhia, tanto do festival, como da escola. É um ponto de entrada e de aproximação aos potenciais públicos. Já sabemos que basta montar o circuito de distribuição e aquela empresa abre-nos as portas porque tem aquela parceria estabelecida.”

Tem alguma ideia do impacto?

“Não tem o impacto que era esperado ao nível da procura de espetáculos, mas ao nível da escola, tem muito impacto. É um produto que as pessoas procuram mais e há tantas escolas. Almada tem mesmo muitas escolas de dança para a totalidade da população e a companhia poder estar nestes espaços onde as pessoas trabalham tem alguma projeção para a escola. Para os espetáculos não tanto, porque lá está: existe um público que nós conhecemos e que pode estar em qualquer sítio. Pode estar naquela empresa ou não. Mas a percentagem de pessoas desse público que encontramos em cada empresa, é muito pequenina e a maioria

dessas pessoas já é nosso público. Não tem assim tanto impacto quanto isso, mas a nível da escola, tem”

“Depois, temos outro tipo de parcerias, com programadores, por exemplo, para o festival, com companhias congéneres, estrangeiras, com quem fazemos uma espécie de intercâmbio, em que a companhia tem oportunidade de se apresentar nos festivais, ou na programação dessas congéneres, e eles têm oportunidade de virem ao nosso festival.”

“Temos alguns patrocínios, mas sempre tudo ao nível do festival. Ao nível da companhia, não é muito fácil conseguir estabelecer. Mecenas, não temos. Os patrocinadores são todos virados para o festival, funcionam tanto ao nível de pequenos valores, pequenas quantias financeiras, como de cedência de produto. Sobretudo cedência de produto, coisas que são necessárias para a produção do festival.”

Se têm mecenas e patrocinadores, têm alguém que os procure ativamente, ou seja, que tenha o *fundraising* como uma das suas funções?

“Sim, todos os que trabalham ao nível da comunicação e a produção, tanto da Quinzena, como da própria companhia. Mas na companhia não temos visibilidade suficiente para que um patrocínio se interesse, no sentido de retorno. E, às vezes, não é fácil trabalhar com os patrocínios a nível de criações artísticas, porque nem todos os patrocinadores entendem a necessidade da subtilidade da sua presença.”

É indispensável receber algum tipo de apoio externo?

“Sim.”

Já consideraram crowdfunding?

“Já considerámos. Concluímos, na altura, que nos falta uma certa dimensão para montar uma campanha de sucesso. Uma coisa é angariar mil euros, outra coisa é angariar vinte mil. A verdade é que o crowdfunding não está muito na génese da companhia, há alguma resistência a pedir dinheiro ao público. E não é só desta, se dermos uma vista de olhos pela generalidade dos sites das companhias, não encontramos. Porque não temos essa tradição. Não estamos a falar do mercado americano, em que não há financiamento de Estado que cubra aquilo que é a filantropia.”

Teatros

A companhia é residente num edifício, mas não o é em nenhum teatro. Isso influencia o trabalho da companhia? Tem vantagens, desvantagens...?

Em termos de orçamento, logo à partida, para mim, influencia. O facto de nós não termos a possibilidade de apresentar as nossas produções mais do que dois ou três dias num espaço... nós quando vendemos bilhetes, vendemos para dois ou três dias, não temos a possibilidade de

ter uma peça em cartaz mais do que este tempo. Mesmo que queiramos, não conseguimos fazê-lo, os espaços onde apresentamos são sempre programados por outras entidades, portanto dedicam-nos ali aqueles dois dias, ou três, e nada mais que isso. Em termos de trabalho de companhia, penso que seria mais interessante para os coreógrafos e para os bailarinos, trabalharem no palco, mas eles estão tão habituados a trabalhar no estúdio e depois transportar para o palco, e já fazem esse exercício de uma forma muito natural.

[Estreamos] sempre em Almada e o Teatro Municipal é nos cedido no âmbito desta parceria que temos com a Câmara Municipal. Estreia sempre no Teatro Municipal, ou no Auditório Municipal, que é uma sala mais pequena. Por ano, pelo menos uma vez no Teatro Municipal, e pelo menos duas vezes no Auditório Municipal, a companhia apresenta, dependendo dos projetos. Que eu me lembre - já trabalho na companhia há treze anos – só houve uma vez em que a companhia estreou fora de Almada.

Quais os maiores desafios na venda de espetáculos a diferentes teatros/programadores?

Desde logo, é estabelecer o contacto. Aqueles com que habitualmente falamos, e que nos programam naturalmente, porque gostam do trabalho da companhia, porque confiam na qualidade, etc., muitas vezes sem terem visto os espetáculos, já nos programam, logo no início do seu trabalho de programação. Tirando esses, o maior desafio é estabelecer o contacto. São pessoas de difícil acesso. É preciso fazer um trabalho mesmo de venda. É um trabalho de venda, literalmente – o primeiro contacto por email, ou por telefone, ou seja o que for, insistir, insistir e insistir e tentar marcar reuniões, ou encontrar as pessoas em eventos, levando à exaustão. Depois, apresentar propostas diferenciadoras, porque cada vez mais, chegam propostas, lá está, pela quantidade de artistas e entidades que existem cada vez mais em Portugal, e depois as que vêm de fora, há muita oferta e no meio da oferta toda, é preciso encontrar propostas diferenciadoras, seja lá qual for a diferenciação – estética, de dimensão, de tema, renome do coreógrafo, seja o que for. Depois, acordar as condições de apresentação, são as principais dificuldades. Os programadores, também eles, têm orçamentos, têm que gerir esses orçamentos, têm noção da dimensão das diferentes propostas e da importância das diferentes estruturas que lhes apresentam propostas, e gerem o orçamento de acordo com aquilo que é a sua perceção. São gestores de dinheiro, portanto regateiam condições com frequência e, muitas vezes, as condições que são propostas nem sequer nos interessam. Imaginemos a companhia ir a um teatro numa cidade onde não conhece o público e ter de ter ao seu cuidado divulgar localmente porque vai à bilheteira, por exemplo – estar aqui e ter de encher uma sala algures. Acontece com frequência que as condições que nos apresentam sejam essas. Não nos pagam cachet, dão-nos a venda da bilheteira, tirando sempre uma percentagem para a estrutura local, para o acolhimento, e ainda temos de fazer a divulgação. Basicamente, não ganhamos dinheiro sequer para a divulgação, quanto mais para pagar à estrutura toda – sete bailarinos, técnicos, etc. Isto são as condições mais extremas que nos apresentam. (Neste caso, a companhia pode definir o preço de venda ao público)

Depois, podem passar por não pagarem cachet, recebemos a bilheteira e eles fazem a divulgação local, e aí o preço já não é tão definido por nós, mas mais por eles. As condições podem passar por um cachet fixo, pequeno, e depois uma percentagem de bilheteira e a divulgação ser do lado de lá. Há muitas opções. Os programadores têm muita criatividade nesse sentido porque, lá está, estão a gerir orçamentos.

No caso de a bilheteira ficar a vosso cargo, há algum caso em que considerem que até pode compensar e ser benéfico?

Já fizemos essa experiência. Há sítios onde conseguimos arriscar um bocadinho mais e aceitar, mas normalmente não aceitamos. É mesmo um tiro no escuro. É muito complicado, mesmo com a facilidade de divulgação que existe, por exemplo, de segmentação. Eu consigo através da página do Facebook, tanto como nos anúncios do Google Ads, segmentar para aquela cidade, mas a resposta a esse tipo de comunicação, de publicidade, é o que é, tem uma percentagem, e encher uma sala de duzentos ou trezentos lugares, não se faz do nada, não é fácil. Se forem sítios onde a companhia, já tenha ido, geralmente não apresentam estas condições. Mas se for, por exemplo, um sítio que já teve uma política de programação aceitável e que agora, de repente, os diz “agora já não podemos fazer as condições que vos davam, se quiserem vir à bilheteira, podem vir.” Eventualmente, se a companhia já tiver algum histórico de apresentações naquela cidade, já houver ali alguma confiança, até poderá tentar arriscar. Agora assim do nada, geralmente não o faz. Ou se for mais próximo de Lisboa, por exemplo, em que já se consiga movimentar as pessoas, algumas até daqui que não assistiram à estreia e que facilmente se deslocam a Cascais, ou ao Montijo, que é relativamente próximo... aí às vezes arrisca-se um pouco.

Então não lidam muito com o preço de venda ao público.

Só nas estreias, aqui em Almada somos nós que definimos o preço, mas nos espetáculos programados, raramente.

Existe a possibilidade de fazer promoções no preço dos bilhetes?

Quase todos os teatros têm uma política de descontos para jovens e seniores. Nós geralmente alinhamos pela política [dos teatros], até pela facilidade de comunicação, tanto nossa como do próprio espaço. Alinhamos pela percentagem que já é praticada pela bilheteira normalmente. Por exemplo, o Teatro Municipal tem uma política de descontos de 30%, tanto para jovens como para seniores e o Auditório Municipal tem de 50, nós adaptamo-nos ao espaço. Em termos de comunicação é mais fácil, não gera confusão nas pessoas. As pessoas já sabem. Mas sim, temos essa preocupação porque isso é uma forma de motivar as pessoas a irem, e fazemos inclusive oferta de bilhetes, com frequência fazemos passatempos para oferta de bilhetes... E quando há situações em que nos é proposto algum tipo de outra política e preços, também estamos sempre abertos a isso. É uma forma de dinamizar.

Conclusão

Tendo em conta o produto artístico e a importância da sua autenticidade e independência, mas, por outro lado, da necessidade de o vender, qual considera ser o papel, neste caso, do diretor de comunicação, que é o seu caso, mas também o de um gestor, ou de um marketer?

Se vir na ficha da companhia, eu tenho a função de marketing e comunicação. Embora na verdade, a função de marketing existe, é exercida, mas não é fácil um gestor de marketing, portanto, um marketer implementar a gestão de marketing dentro de uma estrutura que não pensa exatamente dessa forma. Ou seja, que não está vocacionada – porque há muitas empresas que não o estão, e muitas estruturas, sem ser dentro das organizações sem fins lucrativos. Não é fácil encontrar no mercado, lamento dizer isto, para quem está a começar nesta área, empresas e estruturas orientadas para a gestão de marketing. Lá está, o marketing é algo que já existe há bastantes anos, mas a estrutura da maioria das nossas empresas e das nossas organizações, quando se constituiu, não tinha, na sua génese, o marketing, nem o pensamento da gestão de marketing, e continua a não ter. Porque a maioria das pessoas pensa que o marketing é vendas. Vendas e publicidade. Portanto, de facto, eu exerço a função de marketing e comunicação de uma forma mais condicionada, por assim dizer.

Em termos de comunicação, penso que qualquer responsável de comunicação deve ter um papel de intermediário, sobretudo, que assegure a comunicação entre a entidade e o público ou os públicos, naquela vertente mais transversal. Tanto o público final, como o público interno, como os programadores, os financiadores, etc. Os fornecedores, até. Para mim, tenho como missão transmitir a mensagem que me é confiada pela entidade em meios e em termos adequados aos diferentes públicos.

Depois, em termos de gestor de marketing, ou marketer, para mim já tem um papel um bocadinho diferente. Tem um papel de analista, sobretudo, que analisa o meio envolvente em que a entidade está inserida, tem um papel de conselheiro junto da direção, e a de estratega, portanto, de acordo com aquilo que analisa, que aconselha e que a direção decide, de pois planeia, define estratégias.

Há uma diferença entre um e outro. Eu faço as duas coisas, mas faço na dimensão que é possível. Isto tem a ver, lá está, voltamos sempre ao mesmo, com os orçamentos, as equipas e o que as entidades têm disponível para trabalharem de uma forma profissional, de uma forma digna, de dignificar as funções das pessoas. De facto, ainda se trabalha muito na base de as pessoas que estão dentro das estruturas terem de ser multifuncionais. Isso não é mau, no sentido em que se adaptam mais facilmente às necessidades da entidade, mas quando as coisas adquirem uma certa estrutura, a multifuncionalidade pode ser contraproducente. Só para exemplificar, quando eu cheguei à companhia, há treze anos, a companhia tinha um site. Já tinha um site, e que já era bastante à frente do que o que a maioria das estruturas tinha. Ao desenvolver a atividade de comunicação e de marketing ao longo destes anos, foram sendo criados outros meios de comunicação. Se, naquela altura, a minha função permitia gerir o site e fazer n outras coisas que a estrutura precisava, neste momento [a companhia] tem dois sites, está presente em todas as redes sociais, faz uma série de documentos base para comunicar

com os vários públicos – que na altura não fazia – e portanto, lá está, a multifuncionalidade, à medida que as estruturas crescem e se especializam profissionalmente, deixa de ser tão prática.

Documentos base:

Os documentos para comunicar com os programadores. A companhia faz dossiers das produções. Embora não seja eu que faça essa comunicação, que venda os espetáculos, sou eu que defino os documentos que são usados por quem o faz. São documentos de trabalho. Neste caso, sou eu que os crio, porque não temos outra forma. Com os orçamentos que temos, não podemos dar o passo para criar, por exemplo, peças de comunicação. A nossa pessoa responsável por vender os espetáculos aos programadores, podia ter dossiers feitos por um designer, que se calhar vendia mais facilmente. Mas o que tem são documentos de trabalho, não peças de comunicação. Isto é o exemplo prático daquilo que eu dizia em relação ao financiamento ser curto. Nós propusemos um projeto que incluía a criação destes dossiers de uma forma profissional, com um design, para os tornar mais apelativos e para vender os espetáculos de uma forma mais diferenciadora dentro de um mercado tão saturado de oferta. Um dos cortes que teve de ser feito, imposto pela Direção Geral das Artes foi nesta peça de comunicação, como outros n cortes na produção, na logística, nos figurinos. Tem de se varrer o orçamento todo e ver o que é que é possível, porque não se pode cortar no cartaz. Não se pode cortar na imagem digital para depois vender ao público. Mas este público intermédio, este público de programadores, fica penalizado.

Organização

Quantas pessoas fixas têm a trabalhar na equipa? (gestão)

“A tempo inteiro, fora dos bailarinos, temos uma pessoa da produção, temos uma pessoa responsável pela venda de espetáculos, temos uma pessoa responsável pela parte de direção e administração financeira, temos-me a mim – coreógrafo e diretor artístico – são quatro. Depois temos, também ligado à companhia, de alguma forma, as pessoas que trabalham na academia. A gestora de projetos que é a Kim Pothoff, que está ligada ao Projeto Quorum, mas também faz muitas coisas relacionadas com a companhia, e depois temos a Anabela, que é só da academia. Mas está tudo ligado. Por isso, na realidade somos seis pessoas. Depois falta a parte técnica. Trabalhamos com mais ou menos três técnicos ao longo do anos, mas são contratados por espetáculo.”

Quantos bailarinos fixos tem a companhia?

“Temos um grupo de oito bailarinos fixos. Neste momento, são mais sete do que oito. São fixos e a tempo inteiro. Depois, quando temos produções maiores, ou necessidade de mais bailarinos, contratamos pontualmente. Neste momento, estamos em vias de, se calhar, ter de reformular as coisas. Estamos com alguma dificuldade de aguentar a tempo inteiro, não está a ser nada fácil. Não temos apoio do Estado, sequer, então vivemos mesmo só da venda de espetáculos e algum apoio que temos da Câmara [da Amadora]. Tentamos arranjar algumas soluções, mesmo a nível privado, empresas, a ver se conseguimos, financeiramente aguentar. Mas a tempo inteiro, bailarinos, são entre sete e oito.”

Existe um responsável pela comunicação?

Existe, mas não a tempo inteiro. Já cá esteve a tempo inteiro, neste momento, estamos nós a agarrar um bocadinho as pontas e contratamo-la pontualmente quando há algum projeto, ou quando há um espetáculo mais importante, há essa necessidade. Antigamente, estava cá a tempo inteiro, tinha uma avença, mas desde o momento em que ficámos sem apoio do Estado... Já não tínhamos há uns anos, mas este ano estávamos à espera de o ter, e acabámos por ter de andar para trás.

Têm um plano de comunicação?

Isso temos. O plano de comunicação foi implementado por esta pessoa que cá esteve. A forma como comunicamos as digressões, os espetáculos, as atividades da academia e da companhia, estamos a mantê-la da mesma forma como tínhamos, quando ela trabalhava connosco. Quando temos dificuldade, ou quando precisamos de alguma coisa, contactamo-la e, basicamente, ela

acaba por ser uma prestadora de serviços. Um dos problemas que nós temos, em Portugal especialmente, é esta questão da comunicação. Os meios de comunicação social, os jornais, e mesmo a televisão dão muito pouco valor e têm muito pouco interesse na dança contemporânea. Quando vamos para fora já coisa mexe mais um bocadinho e ele já olham mais um bocadinho, mas é uma área muito difícil.

Público

Consideram que a companhia tem um público alvo? Qual?

Claro que tem. Obviamente. Nós temos tentado, ao longo dos anos, é abrir esse leque de público. Conseguirmos apanhar, não só as pessoas que naturalmente consomem dança, ou dança contemporânea, neste caso, mas também através da academia, através do Projeto, através de atividades que fazemos ligadas à academia, conseguimos apanhar um outro tipo de público. Pessoas que se calhar, normalmente nunca iriam ver um espetáculo de dança, e vão. Porque estão envolvidos aqui. Então conseguimos ligar tudo. Ligar a academia, ligar a companhia, tudo junto, de forma a conseguirmos criar mais público. Temos conseguido, mas hoje em dia, os espetáculos que temos, tanto nos Recreios da Amadora, como no D. João V... estamos na Amadora. Não é um sítio fácil para trazer as pessoas para ver um espetáculo de dança contemporânea., e os espetáculos esgotam. Depende das peças, mas temos muitas peças que esgotam. O D. João V já é uma sala com quatrocentos lugares, já não é pequena. Então, temos público. Temos público fiel à companhia e acho que vai continuando a crescer. Acho que os espetáculos que fazemos para as crianças e para as escolas também vão mexer no futuro, nas próximas gerações. E depois os pais acabam por seguir os miúdos e as coisas acabam por funcionar.

Consideram que têm um público fidelizado?

Eu penso que sim. Na zona onde estamos sediados, aqui na Amadora, e até em Lisboa, quando vamos a Lisboa. Ultimamente não temos ido a Lisboa, a última vez que fomos foi para aí há um ano, um ano e meio... Torna-se difícil, porque Portugal é muito lobista, é muito complicado. Nós já – é ridículo – já atuamos mais vezes em Shangai do que em Lisboa. Não é normal. Depois chegam a uma altura em que também já cansa estar a bater numa parede e nós viramos um bocadinho a agulha, também não vamos estar à procura de coisas que não valem a pena.

Fazem segmentação? Porquê/porque não?

Não. O que nós temos feito na comunicação é tentarmo-nos focar nos sítios e nos ambientes em que há público para dança. Não vamos tentar para as massas, porque não vai ser por aí que vamos ter resultados. Mas no futuro, se tivermos outros meios financeiros, poderemos ter uma estratégia ainda mais focada e mais direcionada para a dança contemporânea. Neste momento, como não temos ninguém a trabalhar a tempo inteiro... é uma questão financeira, mesmo. Pode ser que nos próximos meses, se as coisas mudarem... Que estou com esperança que mudem...

Já estou com esperança há treze anos, mas pronto. Se as coisas mudarem, pode ser que se consiga ter um trabalho na área da comunicação mais segmentado, mais claro, e ter alguém que domine mais a área do que nós.

As opiniões até agora expressas têm por base estudos de público, observação, ou que outro método de avaliação?

É por observação. Na realidade, o que fazemos é: os materiais promocionais que fazemos, os cartazes, flyers, seja por email, por newsletter, seja o que for, tentamos sempre direccionar sempre para os ambientes e para os sítios onde há público. Seja à porta de espetáculos, seja em escolas de dança, seja em escolas privadas fora de Lisboa, também... Seja de criar passatempos em rádios, por exemplo a Antena 2, que é uma rádio que está direccionada para a cultura, e que agarra este tipo de coisas... Então tentamos de uma forma um bocadinho mais direta, e temos tido algum resultado. Claro que era melhor ter um budget para conseguir pôr anúncios nos jornais, nos jornais certos... que já tivemos no passado e hoje em dia não temos, isso faria a diferença. Trabalhamos muito com a Ticket Line e fazemos alguns anúncios na revista deles quando há possibilidade financeira para isso. Depende um bocadinho.

E repara nesse impacto?

Depende das produções. Nós uma vez já conseguimos, que eles nos ofereceram até, a contracapa da revista para uma produção que íamos estrear. E realmente o resultado não foi... Nem pagámos, eles ofereceram-nos porque a imagem era tão boa que quiseram por na contracapa. E estar na contracapa da Ticket Line tem alguma projecção. E a realidade é que esse espetáculo, em termos de bilheteira, a comparar com outros, não foi o melhor, de maneira nenhuma. Mas eu acho que também depende um bocadinho das peças. Do nome do trabalho e do que for. Há peças que, só por sim, enchem. Por exemplo, tivemos uma peça que estreou em Shangai, neste caso teve uma digressão pela China, que é uma versão contemporânea da Sagração da Primavera -chama-se Sagração da Primavera Made in China – onde foi feita uma comunicação tão grande, e que foi muito bem feita, ao longo de meses de criação, quando estivemos fora, quando eu estive no Tibete a fazer pesquisa, fomos sempre partilhando isto com o público e com os nossos seguidores. Seja nas plataformas online como a newsletter e o nosso site, com notícias e com tudo isso – se fores ao nosso site, consegues perceber a dinâmica que tem – e o resultado foi tremendo, quando fizemos os espetáculos cá em Lisboa, esgotaram logo. Esse foi muito bem feito, foi feito na altura em que estava cá aquela pessoa, e faz uma grande diferença. Nós sem termos cá uma pessoa a tempo inteiro, já somos tão poucos e com tanto trabalho, com tanta coisa, que não conseguimos abranger esse lado. Isso foi muito bem feito da parte dela. Fizemos quatro notícias, se não me engano, até à estreia e na realidade quando o espetáculo foi para Lisboa, encheu, foi limpinho.

Portanto, não fazem estudos de público.

Não, ainda não. Mas pretendemos vir a fazer um dia, quando houver meios para isso.

Em que momento do processo de criação de uma peça é que a questão da comunicação com o público (no sentido de marketing, não a comunicação artística no próprio espetáculo) começa a ser uma preocupação presente? Nesse caso da Sagração da Primavera, foi logo desde início...

Não foi início, início. Foi quando tínhamos as coisas já elaboradas. O que eu fiz foi que houve muito trabalho de pesquisa lá. Fui convidado para viajar e pesquisar sobre o país e sobre alguns sítios. O Tibete foi o mais sonante e em termos culturais foi um choque maior e nós acabámos por partilhar isso desde o início. E o interesse cresceu muito, e também o facto de ter estreado fora, onde estreou, também acabou por criar outro impacto. Nós também se não estivéssemos a colaborar com essa pessoa, na altura, não tínhamos conseguido fazer isso, não tínhamos capacidade para poder elaborar as notícias e não sei quê.

Mas normalmente em que momento?

Normalmente... Este caso é um caso particular, não é normal, mas normalmente os meus processos de criação são muito rápidos. No estúdio, quando chegamos ao estúdio, antes disso há muita coisa para fazer, mas quando chego ao estúdio é rápido. Mas eu acho que idealmente estaríamos a falar, talvez de um mês e meio antes, dois meses antes, começar... Nem sempre conseguimos fazê-lo, porque é uma questão de... É um bocadinho difícil de explicar porque só estando cá dentro é que se consegue perceber. Nós vivemos da venda de espetáculos e temos muito trabalho e muitos espetáculos marcados. Muitos mesmo. O problema é que o significado de muitos espetáculos marcados não tem o mesmo impacto, não tem o mesmo impacto a nível financeiro. A piada é esta. Então, as pessoas que cá temos estão envolvidas, cada uma no seu trabalho, cada uma está na sua área e dificilmente sobra alguém que possa agarrar nesta coisa da comunicação sem ter cá alguém contratado mesmo. Então hoje em dia estamos a trabalhar um bocadinho com os mínimos para conseguirmos funcionar.

Utilizam bastante as redes sociais. Acha que é uma de chegar a um público potencial? Ou como forma de comunicar com o público já fidelizado? Um pouco dos dois?

Eu acho que é os dois, acho que vamos apanhando as pessoas. Conseguimos chegar às pessoas que já nos seguem e, lentamente, conseguimos chegar a outros, através das partilhas que as pessoas fazem e dos comentários que põem, dos gostos e isso tudo. Eu acho que é para os dois lados, acho que acaba por ser, hoje em dia, uma ferramenta ainda mais importante do que os próprios materiais físicos, do que os flyers, os cartazes e isso tudo.

Financiamento

Qual a opinião sobre o panorama nacional no que toca a subsídios concedidos pelo Estado?

Eu não acredito em subsidiodependência, isso é a primeira coisa. De maneira nenhuma. Zero. Acho que os projetos devem ser apoiados. Os projetos artísticos para serem sustentáveis e trabalharem a tempo inteiro têm de ter um apoio, não são projetos comerciais, não geram dinheiro. Isso não quer dizer que sejam subsidio dependentes. Ser subsidio dependente é uma coisa. Ter um trabalho que precisa de apoio para ter continuidade é outra, são coisas diferentes.

E é o nosso caso, nós não somos subsidio dependentes nem nunca fomos, desde o princípio. Mas estamos a trabalhar numa área que é cultura e que é arte, e a arte e a cultura se não forem financiadas, dificilmente conseguem subsistir, porque não geram dinheiro. É uma área que gasta muito mais do que o que encaixa. Haja ou não haja venda de espetáculos, haja ou não haja bilhetes, haja ou não haja público. A receita da bilheteira de um espetáculo, de uma produção nossa, não paga nem sequer os custos de produção, de maneira nenhuma. Estão há necessidade de haver esse apoio, senão as companhias não existem. Isto é universal, não é para Portugal. Para o mundo inteiro, é assim que funciona a área da cultura – a dança, neste caso.

Em relação a Portugal, eu ao princípio, quando comecei a companhia, ainda tinha uma visão ingénua. Também era mais novo, tinha uma visão um bocadinho ingénua. Achava que com trabalho... eu ainda acredito nisso! Mas não em Portugal. Com trabalho, com tempo para as coisas acontecerem, consegue-se ultrapassar as barreiras, ultrapassar os obstáculos e chegar às pessoas certas. Isto é verdade no terreno. Com teatros, com festivais, a nível internacional... Isto é verdade. Claro que não conseguimos agradar a toda a gente, mas se for um trabalho com qualidade, independentemente de qual é a linha artística das pessoas que estão à frente das entidades, conseguem reconhecer que o trabalho tem qualidade. Até podem dizer que o trabalho não é a linha artística deles, gostam mais de dança numa coisa mais conceptual, um trabalho menos físico... tudo bem. Mas conseguem olhar e perceber se tem nível ou não tem. Isso é indiscutível. O grande problema em Portugal é este. Quando falamos de salas de espetáculos é mais fácil, porque a maioria das salas tem em vista espetáculos com qualidade, então nós com tempo, conseguimos lá chegar.

Em relação ao Estado, em relação à dança, que é a nossa área, mas em relação à cultura em Portugal, não há cultura. Não há cultura em Portugal. Então na dança, não há mesmo. Não há história. Nós temos quantos anos de história, em Portugal, na dança? A Companhia Nacional de Bailado tem 40 anos! E antes disso havia o quê? Não há referências. Então temos cá as mesmas pessoas que estão à n anos, que entraram neste lobbies muito fechados e as pessoas que estão no poder e que estão na área da cultura e que trabalham, ligadas à cultura, direcionam este dinheiro e estes apoios para essas pessoas, e ponto final. Evidentemente, já houve alturas em que as coisas estiveram um pouquinho melhores, em que estiveram um pouquinho menos lobistas, porque havia um pouco mais de dinheiro. Desde o momento em que o dinheiro apertou, para entrar alguém, alguém tem de sair, das pessoas que lá estão há mais tempo, que são apoiadas já há mais tempo. Agora, antiguidade não é um posto. Estamos a falar de dinheiro dos contribuintes, do nosso dinheiro. Isto para dizer que eu acho que, em Portugal, o que se passa hoje em dia, em relação à dança e em relação ao teatro – em reação à musica não sei dizer - é uma vergonha. É uma vergonha que nem tem forma de caracterizar. Eu estou a falar de uma estrutura que é minha, fui eu que a criei. Mas quando uma estrutura é criada ao longo de treze anos, e quando nós direcionámos a forma de trabalhar para de alguma forma ir de encontro aos critérios e ao que eles esperam – a Direção Geral das Artes – fizemos isso. Nas várias produções que fazemos,, o número de produções, o facto de termos um projeto educativo – temos a

academia, temos o Projeto Quorum – tudo isso foi feito... adaptei o que eu idealizava para ir de encontro ao que eles acreditam. Para nós conseguirmos ter sustentabilidade, para termos dinheiro, senão não conseguimos funcionar. Como é que passamos de estar a fazer exatamente o que eles querem, de ter uma pontuação máxima no concurso, no ano a seguir muda o júri e passamos de bestial a besta. Como é que isto é possível? Com história a percorrer e com cada vez mais valor artístico. Como é que nós passamos, por exemplo, de uma pontuação de zero a vinte - imagina, agora de cabeça não me lembro. Mas de zero a vinte, passamos de dezanove a sete, ou oito ou seis... Como é que é possível isto? Com uma equipa artística que há uns anos atrás era uma coisa e que hoje em dia é muito mais do que o que era. Ou por exemplo, como é que justificam que nós, que num ano tivemos catorze espetáculos internacionais em sete países diferentes - não de me dizer qual é a companhia em Portugal que alguma vez fez isto – e estamos a falar em três continentes diferentes... e como é que nos dão zero na circulação internacional na pontuação desse concurso? E como é que isso acontece ao longo de quase três, quatro concursos seguidos?

Então, a única forma de nós conseguirmos... primeiro é esquecer que essa entidade existe... Esqueci, acabou, não existem. Podem já nos ter apoiado no passado. Mas o facto de nos terem apoiado... nós também fizemos o nosso trabalho. Apoiaram, nós pegámos no dinheiro e fizemos o trabalho e cumprimos com o programa. Agora, desde o momento em que as coisas são avaliadas desta forma, perdem a credibilidade completamente, e de cada vez que fomos para a comunicação social, despedem a diretora geral. Já duas vezes. Agora despediram há pouquíssimo tempo, então a solução é despedir as pessoas? Despedem a pessoa que está à frente, põem uma nova e a situação está resolvida? É uma brincadeira e eu acho que essa brincadeira tem a ver somente com o facto de das pessoas que estão à frente, infelizmente, da dança – porque acho que a dança, mais do que as outras áreas, que em Portugal têm muito mais história do que nós, e mais referências – como não há referências, na dança, qualquer pessoa com dezoito anos que não tem nada para fazer da vida, vai-se formar. Isto é gravíssimo. Vai-se formar. Tem a sua formação, faz uma carreira na dança completamente académica, depois é colocada nestes concursos a avaliar companhias de dança. A Paula Varandas, que esteve à frente da Direção Geral das Artes, foi agora despedida, ou se demitiu, já não me lembro, bem que tentou ser bailarina! Fez audições e não entrou em nenhuma! E depois está lá a julgar essas companhias.

O mal aqui está de raiz. Eu não tenho nada contra os percursos académicos na área da dança, que são necessários. Agora, é necessário dividir o que é profissional, o que é sério e o que não é sério. Há bons casos e há maus casos. Acho que precisamos também, de pessoas que tenham essas carreiras académicas para conseguirem analisar projetos, precisamos disso também! Não vai ser um bailarino que dançou a vida toda que vai analisar um projeto sozinho, não é possível. É um equilíbrio. Agora a forma como é feito hoje em dia, como não há referências e como na dança cabe tudo... Na dança cabe tudo! Porque é que foi calhar à dança caber tudo? Eu não consigo entender isto! Chegamos ao ponto em que dança é tudo, estamos aqui a conversar os dois, estamos a dançar! Chegamos ao ridículo disto. É um problema! Eu acho que não seria um

problema tão grande se houvesse mais referências em Portugal e se não fosse os “curiosos”, por exemplo um artista plástico que agora se lembra que é coreógrafo de um dia para o outro, e porque tem os connects certos, lá vai ele. Nada de errado com o trabalho que possa desempenhar, mas porque razão é que o dinheiro há de ser direcionado só para essas pessoas, a minha questão é só esta. Não ponho em causa o trabalho dos outros, tudo é válido! Só ponho em causa uma coisa. O único problema que eu tenho em relação à dança englobar tudo é que nos dificulta a nós, o nosso trabalho. Porque nós, quando tentamos fazer um espetáculo de dança contemporânea em Portugal, há sítios onde é um grande problema. “Eh, pá, dança contemporânea? Mas isso não é dança!” É este o problema que eu tenho, de resto, acho que a arte e a cultura devem ser abertas a todos, com liberdade de expressão e com tudo. Não há limites e não tem que haver limites nenhuns. Agora a forma como o dinheiro é distribuído... é que o dinheiro até podia ser distribuído, mas que fosse coerente. Imagina que nós não tínhamos apoio. Mas realmente víamos qua havia outros projetos em que faziam um trabalho melhor... aí não há nada a dizer!

Este ano foi a mesma coisa... De que forma é que vocês avaliam? A minha direção artística, como é que recebe esta pontuação? Como é que justificam? Depois, nós enviamos documentos que são oficiais, internacionais por exemplo, ou críticas de jornais ou de teatros... Como é que uma entidade máxima da dança a nível mundial diz isto e vocês dão-nos um seis? E eles não sabem responder.

Têm alguém responsável pelas candidaturas a estes subsídios?

A candidatura é feita por nós, internamente. Faço eu, faz a pessoa que faz a direção financeira também. Fazemos internamente, sempre. É engraçado que as piores candidaturas que nós tivemos, foram as que receberam apoio. Vou-te contar uma coisa que nunca contei a ninguém, mas que é engraçado: No ano em que recebemos mais dinheiro do Estado, tivemos um erro muito grande na candidatura. Quando estávamos a submete-la, tivemos um erro no orçamento, em que estávamos a trabalhar com duas folhas de excel e estávamos naquilo há dias e dias e dias. Com o cansaço, começámos a trabalhar na folha errada. No final, quando enviámos, enviámos a folha errada, cheia de erros, e não sabíamos que a tínhamos enviado. A pontuação foi a melhor coisa do mundo. Não é estranho, é porque não olham! Naquele ano havia mais dinheiro, deram às pessoas que tinha de dar, sobrou dinheiro, vai para aqui! Pronto, também estão a fazer um bom trabalho, vamos lá.

Porque quando nós lemos as críticas feitas à nossa candidatura, tu estás a ler a crítica e ficas... os gajos enganaram-se. Eles não leram a nossa candidatura. Nós fizemos uma exposição em que confrontámos o que eles disseram com o que está escrito. Não nos souberam responder. O que eles estão a escrever é de alguém que leu aquilo em diagonal, que nem sequer olhou. É tão ridículo! Mas podem fazê-lo porque ninguém sabe disto. Nós fizemos uma queixa ao Ministério da Cultura e não tivemos resposta até hoje, já passaram não sei quanto meses. Fomos para a televisão, descobriram realmente que ela estava lá ilegalmente e despediram-na. As companhias

que fizeram esse processo ficaram na penumbra, a notícia é o despedimento dela, não é o que eles disseram da candidatura.

Eu ao princípio ainda tinha uma visão um bocadinho ingénua como disse há um bocado, mas é lobby direto.

Neste contexto, consideram o Estado como um cliente, que comprará um produto artístico? De que forma comunicam para ter sucesso nesta venda?

Eu acho que o Estado, como manda fazer uma ponte, ou como manda fazer um parque, paga às pessoas que fazem o parque e que fazem a ponte. Estamos a falar de cultura. O Estado também sabe, e toda a gente sabe, que é uma área que não tem um retorno financeiro e não faz dinheiro, pelo contrário. Uma companhia de dança, então a tempo inteiro, que há muito poucas em Portugal. Neste momento, a tempo inteiro, só nós e a Companhia Nacional de Bailado. Não conheço mais nenhuma que esteja a trabalhar o tempo todo, apesar de serem apoiadas pelo Estado. Mas eu acho que, na realidade, eles acabam por estar a comprar um serviço, que nós prestamos. Na prática, é isto que acontece. Mas eu não usaria a palavra comprar, é uma colaboração. Acho que é uma colaboração, o Estado dá dinheiro às entidades para poderem apresentar os seus projetos, espetáculos, projetos educativos, seja o que for, oferecendo isso à sociedade, oferecendo isso às pessoas, mas eu chamaria mais uma colaboração, não seria uma compra comercial. Porque uma compra comercial, acho que significa sempre um bocadinho de lucro para a pessoa que está do outro lado e, no nosso caso, é impensável ver as coisas dessa forma, não existe.

Qual a estrutura de financiamento? (estimativa de percentagem de dinheiro público/de patrocinadores/receitas)

Neste momento temos um apoio da Câmara Municipal da Amadora, que significa mais ou menos, talvez 15% do orçamento anual. O resto do dinheiro é todo... Nós temos patrocínios, mas é tudo em géneros. Temos vários. Patrocínios financeiros, estamos em vias de conseguir um. Fomos contactados por uma empresa que quer ser sponsor oficial da companhia. Eles é que nos contactaram quando souberam que não tínhamos apoio. Por isso o que eu disse há um bocado faz sentido. Se trabalharmos de uma forma coerente e com qualidade, é uma questão de tempo. Mas cá em Portugal demora tempo demais. Esta empresa não é portuguesa, é multinacional. Porque se fosse portuguesa, não tínhamos recebido email nenhum. Não sabemos se se vai efetuar ou não, temos interesse, e há a possibilidade de acontecer. Se isso acontecer, tudo muda. Para nós era excelente, porque o facto de termos uma empresa multinacional interessada em nós, que se queira associar a nós e eles é que nos contactaram, mostra que o trabalho que estamos a fazer tem algum valor. Por isso, era excelente, não só pela parte financeira, mas também era bastante agradável dar uma chapada a esta entidade chamada Direção Geral das Artes.

Que fontes de receitas têm (venda de espetáculos, venda de bilhetes, academia)?

Tudo. Mas com a academia é diferente, a academia trabalha um bocadinho à parte. A academia tem os seus alunos, tem as suas pessoas que pagam as mensalidades, apesar de serem mais baixas do que o normal, porque também temos algum apoio da Câmara, como te disse.

Mas basicamente vem do nosso trabalho, da venda de espetáculos, da venda de bilheteiras, disso tudo. E aí é que está a dificuldade, porque uma venda de um espetáculo: fazer um espetáculo e nós pagarmos as despesas daquele espetáculo, isso é viável. É um projeto, fazes aquele projeto, contratas bailarinos e acabou o projeto. Isto é viável. O problema é quando tens uma estrutura a tempo inteiro, em que há alturas em que não há espetáculos. Nós agora neste momento estamos parados, estamos de férias. Nós este ano, pela primeira vez, por esta questão financeira, tivemos de parar mesmo no verão, os bailarinos que estão em casa agora, não estão a receber. É a primeira vez que isto acontece. Durante treze anos sempre receberam no verão, no Natal, sempre receberam. Este ano tivemos de parar porque chegámos a um ponto em que é uma bola de neve muito grande. E depois, se correr mal, é muito complicado. Correr mal, já correu várias vezes só que nunca chegou ao ponto de termos de parar mesmo. Então este ano estamos à espera da resposta do tal possível patrocínio para podermos tomar decisões e saber como é que vamos fazer no futuro.

Mas basicamente, as receitas da companhia vêm da venda de espetáculos. E de projetos que fazemos.

Em relação aos patrocínios que recebem em género, oferecem alguma contrapartida?

Claro. Oferecemos, seja bilhetes para todos os espetáculos, evidentemente, onde quiserem, quando quiserem, oferecemos eventos, participações, seja de um bailarino, seja uma ação de publicidade, seja o que for... Já fizemos no passado também algo em que eles possam conhecer os bailarinos, em que possam conhecer o processo de criação do espetáculo, já tivemos várias formas de o fazer. Na realidade, as pessoas e empresas que nos apoiam em géneros, que estão interessadas em apoiar uma companhia de dança, é porque querem mesmo. É mesmo, não é pelo retorno que têm, porque o retorno que têm não é nada. Não é nada em comparação com o dinheiro que nos estão a dar ou com o serviço que nos estão a prestar. É porque acreditam no trabalho, sem exceção [são] pessoas que viram espetáculos. A empresa que nos contactou para ser possível sponsor – neste caso sponsor/mecenas, é algo de uma dimensão maior – a pessoa via os espetáculos da companhia, e quando viu que nós pusemos uma comunicação online, no Facebook quando não recebemos apoio do Estado. Dizia Quorum vs. Direção Geral das Artes, uma coisa qualquer assim. Passado uma hora recebemos o email. É uma pessoa que vê os nossos espetáculos. Acaba por funcionar com as pessoas que têm contacto direto. As empresas que nós tentámos contactar de uma forma mais institucional... é bater numa parede, tem sido bater numa parede. Tem sido um bocadinho pessoas que ouviram falar, ou que conheceram, ou que viram um espetáculo, e as coisas mudam completamente. Quando veem o que estamos a fazer, as coisas mudam. Mas depende. Tentamos ao máximo conseguir oferecer o que temos, que neste caso é cultura e arte, e ver o que é que o patrocinador precisa, de que é que necessita. São casos muito particulares.

É indispensável receber algum tipo de apoio externo?

Claro. A não ser que haja um saco de dinheiro ao lado, porque uma companhia de dança suga dinheiro.

Teatros

Quais os benefícios de a companhia ser residente num teatro e de que forma esse fator influencia o trabalho da companhia?

Nós temos um espaço excelente lá [nos Recreios da Amadora], já estamos lá há trezes anos, e tem um estúdio com excelentes condições, com janelas, com tudo. É um ótimo espaço para criar, fiz lá as peças todas que já fiz até hoje. Todas não, mas 99%, foram criadas lá e é um excelente espaço para trabalhar. Tem sido é um desafio também, porque estamos sediados numa área de Lisboa que não é muito associada à cultura. Mas é um desafio bom. Também me dá gosto ver o trabalho que estamos a fazer aqui e o crescimento que tem tido. Dá-me gosto olhar, ver o público que criámos, ver isso tudo. Já mexemos um bocadinho com a cidade e com as pessoas. E também perceber que pessoas vêm de Lisboa de propósito para ver um espetáculo da companhia, vêm à Amadora! Já vieram também muitas vezes programadores internacionais, de outros países, que vêm de salas gigantescas, de sítios que são referências a nível mundial e que vêm aqui aos Recreios da Amadora ver o nosso espetáculo! Acaba por ser interessante também. O gosto é isso mesmo! Dá gosto o crescimento que temos tido, e espero continuar muito mais tempo aqui na Amadora.

Quais os maiores desafios na venda de espetáculos a diferentes teatros/programadores?

É difícil a nível internacional e a nível nacional. A diferença do internacional é que, na maioria das vezes, olham para o trabalho pelo que o trabalho é. É muito difícil entrares numa sala em que não tens contacto. É muito difícil. Nós neste momento, já estivemos em vinte países diferentes, ao longo destes anos. E nesses vinte países onde já estivemos, já fomos várias vezes e temos agentes internacionais também, a trabalhar na Europa e na Ásia... mas é uma dificuldade enorme conseguirmos entrar em salas novas. É um trabalho que demora anos e anos a construir. O que temos feito é conseguir encontrar representantes lá, produtores que nos consigam fazer chegar às salas. O que acontece é que, quando chegamos, a porta fica aberta.

Mas há uma diferença. Há essa dificuldade, porque as pessoas, a nível mundial, ainda não conhecem a companhia, a companhia está a crescer e a dificuldade é essa. Mas há uma diferença cá em Portugal. Cá em Portugal, não tem a ver com isso. Cá em Portugal os teatros já sabem quem é o Quorum Ballet. Acho que não deve haver teatro nenhum em Portugal que não saiba. A diferença é a questão do lobby. Nós temos zonas do país onde não entramos, pura e simplesmente. No norte do país é difícilimo entrar. Há cidades onde não entramos. Nós enviamos uma proposta, ou um convite para um espetáculo, não há resposta! Se nós somos, em Portugal, das únicas companhias a trabalhar a tempo inteiro, há treze anos, com trabalho reconhecido a nível internacional, por que razão é que mandamos um email a uma sala e não temos resposta?

Aquelas pessoas que estão lá a trabalhar, o trabalho delas é isso mesmo. É analisar as propostas. Até podem dizer que não se enquadra na programação, que não estão interessados, tudo bem. É o que é, a pessoa também está lá para decidir o que é que faz com o seu espaço, não é por aí. Agora, o facto de sentirmos que é uma parede e que não há forma de lá chegar, não faz sentido. Estamos a falar, de novo, desta forma de trabalhar, ligada com esta coisa da pequenez, também, de sermos um país aqui na periferia, também... Se calhar é um teatro que, na cabeça deles, é o suprassumo dos teatros, mas que não têm noção de onde é que estão a nível mundial. Não têm noção de onde é que se situam. Então é difícil cá em Portugal. E curiosamente, as cidades que mais dinheiro têm para programar são as mais difíceis. É difícil, por exemplo, nós nunca fomos ao CCB. Isto não é normal. Eu nem estou a ser arrogante, há alguma coisa que não está bem.

Eu também nunca estive ligado, nem a estéticas específicas, nem tenho ligações políticas, nem tenho ligações com ninguém, em lobbies. Zero. O meu trabalho é o trabalho. Caí aqui de paratruedas, depois de ter estado fora dez anos, e fiz o meu trabalho. E de facto, continuo a fazer o meu trabalho, ninguém me leva na mão. Então, isto tem uma coisa boa, que é: constróis as coisas e as coisas têm um alicerce muito mais fixo. Quando ficámos sem apoio, a companhia não acaba. Porquê? Porque há trabalho por base. Senão, o que acontece é que o castelo cai logo. Como ninguém me está a dar a mão, ok, caímos, mas caímos para um degrau abaixo e continuamos ali. O bom é isto. O mau, é que demora anos.

O nome Quorum Ballet: a palavra ballet foi por motivos de posicionamento?

Quorum, a ideia foi porque eu acredito em trabalhar em conjunto, não acredito em projetos individualistas e acho que as coisas só são coesas se forem em grupo, a trabalhar em equipa. O 'ballet' foi uma questão puramente comercial. Por causa da questão do estigma da dança contemporânea. Se calhar se se chamasse "Companhia de Dança Contemporânea Quorum" nunca iríamos ter o arranque que tivemos. Não tínhamos. Acho que aí, o nome foi muito bem... Porque é um nome que eu identifico, que tem a ver com o trabalho que eu tenho feito e com a forma como acredito que se deve trabalhar e acho que foi certo. Se bem que muitas vezes não gosto muito do "ballet", mas pronto. É muito mais universal e consegues chegar a muito mais... Eu nesse tipo de coisas não tenho preconceitos. O que nós fazemos não é ballet, evidentemente. Mas há que ser inteligente.

Quem define o preço de venda ao público? (preço do bilhete)

Depende, se for um espetáculo vendido, o teatro define. Se for um espetáculo produzido por nós, nós é que definimos. Mas os valores dos espetáculos em Portugal nunca passam os quinze euros. São muito baixos. Lá fora, há salas que vendem espetáculos por oitenta euros.

Existe a possibilidade de fazer promoções no preço dos bilhetes, ou apenas o teatro tem esse poder de decisão? Costumam fazer?

Sim, fazemos sempre. Temos uma tabela, mas fazemos descontos para seniores, descontos para estudantes, descontos, em alguns espetáculos, para munícipes... fazemos sempre.

Conclusão

Tendo em conta o produto artístico e a importância da sua autenticidade e independência, mas, por outro lado, da necessidade de o vender, qual considera ser o papel do gestor/marketer/diretor de comunicação? Como diretor artístico, o que espera desta/s pessoa/s?


A única linha que eu coloco é que não podemos perder a identidade. Se há uma sugestão de um espetáculo, se é mais vendável, por causa da imagem, ou pela forma como vamos comunica-lo, eu aceito todas as propostas. Mas não podemos é perder a nossa identidade. Outra coisa é que não podemos passar para o lado comercial. Isso é que não, porque aí perdemos a identidade e o que somos, não faz sentido nenhum. Não é fácil ter esse equilíbrio, é muito difícil, especialmente numa estrutura que não é subsidiada.

Porque de vez em quando vês coisas de comunicação que são umas atrocidades. Há festivais – não vale a pena estar a falar de nomes – que são altamente subsidiados, em Lisboa, que tu vês comunicações daquilo... o que é que esta gente está a fazer? São amadores na parte da dança e são amadores em tudo. Não há público, ninguém vai, ninguém quer saber, espetáculos para duas pessoas ou três... é impressionante.


Nós aqui tentamos ter um equilíbrio. Mas também há o lado bom das dificuldades outra vez. O lado bom é que, como temos a necessidade de ter a sala com público, temos de encontrar aqui um equilíbrio. O cartaz tem de ter forma de a pessoa perceber de que é que o espetáculo é acerca, mas também vamos lá e vamos comprar o bilhete. Isto é igual quando vamos para fora, apesar de não sermos nós... O espetáculo é comprado, mas também não nos interessa que a sala esteja vazia. Já não voltamos. Se a companhia consegue encher a sala, mais facilmente voltamos no ano a seguir, e no a seguir e no a seguir. É um equilíbrio. Só não podemos passar para algo comercial nem perder a identidade da companhia nem da peça que está a ser comunicada.

PERSONAL INFORMATION

Carlota Gomes de Lemos Pignatelli Garcia

 R. Numidico Bessone nº2 10º Esq., 2770-128 Paço de Arcos (Portugal)

 351 919 041 519

 carlotapignatelli@gmail.com

WORK EXPERIENCE

2017–Present **Professora de ballet e dança contemporânea**
Escola Alma com Dança

2017–2017 **Estágio Curricular**
Associação cultural Alkantara

2016–2017 **Professora de ballet e dança contemporânea**
Escola de Judo Nuno Delgado

EDUCATION AND TRAINING

2016–2018 **Mestrado em Empreendedorismo e Estudos de Cultura, ramo Gestão Cultural**
ISCTE-IUL

2015–2016 **Curso de especialização (equiparado a pós-graduação) em Crítica, Curadoria e Teorias de Arte**
FBAUL

2015–2016 **Curso Modular F.O.R Dance Theatre**
Companhia Olga Roriz, Lisboa (Portugal)

2015–2015 **Formações e workshops**
Charleroi Danses, Danscentrum Jette e Cie Bud-Hybrid, Bruxelas (Bélgica)

2013–2014 **Bolseira do programa LLP - Erasmus**
Konservator Duncan Centre, Praga (República Checa)

2011–2014 **Licenciatura em Dança**
Escola Superior de Dança IPL

2012–2012 **P.A.R.T.S Summer School**
Bruxelas (Bélgica)

PERSONAL SKILLS

Mother tongue(s) Português

Foreign language(s)

UNDERSTANDING

SPEAKING

WRITING

	Listening	Reading	Spoken interaction	Spoken production	
Inglês	C2	C2	C2	C2	C2

Levels: A1 and A2: Basic user - B1 and B2: Independent user - C1 and C2: Proficient user
[Common European Framework of Reference for Languages](#)