



Instituto Universitário de Lisboa

Departamento de História

**COMPANHIA NACIONAL DE BAILADO
A RELAÇÃO DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO
COM A PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA**

João Pedro Ferreira Mascarenhas Augusto

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

**Orientadora:
Doutora Maria João Vaz, Professora Auxiliar
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa**

**Coorientadora:
Caterina Foà, Assistente Convidada
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa**

setembro, 2019

COMPANHIA NACIONAL DE BAILADO

A RELAÇÃO DO MARKETING E DA COMUNICAÇÃO COM A PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA

João Pedro Ferreira Mascarenhas Augusto

**setembro,
2019**

AGRADECIMENTOS

Agradeço às minhas orientadores toda a disponibilidade e orientação prestada neste trabalho.

Ao Conselho de Administração que presidiu entre 2015 e 2019 ao Opart – Organismo de Produção Artística, EPE, instituição que gere a Companhia Nacional de Bailado (CNB), por me permitirem aceder aos dados necessários para esta análise. Agradeço em particular ao Presidente, Dr. Carlos Vargas, pela disponibilidade que sempre demonstrou, por todas as conversas e sobretudo pelo incentivo que sempre me deu para esta dissertação. Deixo também um agradecimento especial à vogal, Dra. Sandra Simões.

Ao Vítor José pelos longos anos de discussão, partilha e sobretudo pelo apoio incondicional.

À Diana Fernandes pelas horas de partilha sobre o seu dia a dia como assistente de bilheteira e por toda a ajuda fundamental nesta dissertação. À Maria Santos e à Bernarda Bernardo pelos seus importantes contributos.

Ao João Campos, designer e companheiro de trabalho, pelo apoio que sempre me deu, pela forma como partilha e me incentiva a continuar em frente.

A todos os colaboradores da CNB que direta ou indiretamente contribuíram para esta dissertação. Um especial agradecimento às direções artísticas desta instituição pela disponibilidade sempre demonstrada.

À minha mãe por todo o amor incondicional que nos une, pela ajuda e incentivo que me dá para eu seguir o meu caminho. Ao meu pai, de quem guardo as melhores memórias e tudo quanto me ensinou. E ao meu irmão por tudo quanto nos une.

À Catarina, ao Bruno, ao Daniel, à Teresa (grande), à Leonor, à Teresa (pequena) e ao Vasco, a família do coração, por todas as horas em que estive ausente e pelo vosso amor incondicional que foi imprescindível neste processo.

Ao Miguel pelo total apoio e toda a ajuda prestada.

RESUMO

A presente dissertação teve como ponto de partida compreender a relação entre a oferta artística da Companhia Nacional de Bailado (CNB) e a procura por parte dos públicos, a partir de uma tendência detetada de diminuição de vendas nos últimos anos. A análise centrou-se apenas nos espetáculos de públicos geral do Teatro Camões em Lisboa, uma vez que este é o local de apresentação permanente da Companhia e também onde a venda de bilhetes determina grande parte do número de públicos nos espetáculos, assim como o resultado de receita de bilheteira.

Para compreender as causas dos resultados estabeleceu-se um período de tempo entre a temporada 2014/2015 e a temporada 2017/2018. Foram analisados os relatórios de bilheteira e a estrutura e composição da programação artística. Paralelamente realizaram-se inquéritos aos públicos durante dois espetáculos distintos da CNB, um clássico e um contemporâneo, e ainda duas entrevistas a especialistas nas áreas artísticas e de marketing.

A análise realizada juntamente com bibliografia estudada levou a compreender a necessidade de existir uma relação entre o marketing e a programação artística numa instituição cultural como a CNB, e que é fundamental que diretores de marketing e diretores artísticos trabalhem em conjunto para potenciar melhores resultados de venda de bilhetes e, por consequência, de aumento de públicos.

Palavras Chave

Gestão Cultural; Marketing Cultural; Programação Artística; Espetáculos; Dança

ABSTRACT

The starting point for this dissertation was to understand the relationship between the artistic offer of the National Ballet of Portugal (CNB) and the attendance of audiences, stemming from the recognisable decrease in ticket sales that has been observed over the last few years. The analysis focused exclusively on the performances for general audiences at the Teatro Camões, in Lisbon, as this is the permanent home of the Ballet, and where ticket sales determine a significant number of audiences attending performances, as well as the revenue of those ticket sales.

In order to achieve an understanding of the causes for these results, a time period between the 2014/2015 and 2017/2018 seasons was established. The analysis included ticket sales reports and the structure and composition of the artistic programme. In parallel, questionnaires to CNB audiences were carried out during different performances: one classical piece and one contemporary piece, as well as two interviews to specialists in the areas of artistic programming and marketing.

The analysis conducted, in tandem with the bibliography consulted, led to an understanding that there needs to exist a relationship between the marketing and artistic programming of a cultural institution like CNB, and that it is fundamental that marketing and artistic directors work together to promote better results in terms of ticket sales and, consequently, increase audiences.

Keywords

Cultural Management; Cultural Marketing; Artistic programme; Performances; Dance

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	9
2	METODOLOGIAS	10
2.1	QUESTÕES DE PESQUISA	10
2.2	OBJETIVOS DE ESTUDO	11
2.3	METODOLOGIA	11
2.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
3	REVISÃO DA LITERATURA	13
3.1	COMPANHIAS DE REPERTÓRIO	13
3.2	ENQUADRAMENTO HISTÓRICO	15
3.3	COMPANHIA NACIONAL DE BAILADO	19
3.4	O PAPEL DO ESTADO E FORMAS DE CONTROLO	22
4	PÚBLICOS DA CULTURA	26
4.1	PÚBLICOS – CONCEITOS E DEFINIÇÕES	26
4.2	ESTUDO DE PÚBLICOS	27
4.3	OS PÚBLICOS DA DANÇA – EUROPA	30
4.4	OS PÚBLICOS DA DANÇA – PORTUGAL	31
4.5	EQUACIONAR NOVAS ESTRATÉGIAS	31
5.	MARKETING CULTURAL	33
5.1	MARKETING – CONCEITOS	33
5.2	MARKETING CULTURAL	34
5.3	A RELAÇÃO ENTRE O MARKETING E A DIREÇÃO ARTÍSTICA	36
5.4	MODELO DE MARKETING NA CULTURA	37
6	PRODUTO	44
6.1	PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA	44
6.2	ESPETÁCULOS PARA ESCOLAS	44
6.3	DIGRESSÕES	45
6.4	ATIVIDADES PARALELAS	46
6.4.1	PROJETOS DE APROXIMAÇÃO À DANÇA	47
6.4.2	CONFERÊNCIAS	47
6.4.3	SESSÕES DE POESIA	48
6.4.4	CURSO DE HISTÓRIA DA DANÇA	49
6.5	ENSAIO GERAL SOLIDÁRIO	49
7	PREÇO	49
7.1	PREÇÁRIO	49
7.2	ASSINATURAS	51
8	DISTRIBUIÇÃO	52
9	PROMOÇÃO	53
9.1	EQUIPA DE COMUNICAÇÃO	53
9.2	RELAÇÕES PÚBLICAS E ASSESSORIA DE IMPRENSA	53
9.3	IDENTIDADE GRÁFICA	55
9.4	PLANO DE MEIOS	55
9.5	REDES SOCIAIS	57
10	ANÁLISE DA ESTRUTURA DA PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA	65
11	PERSPETIVAS DE MERCADO	68
12	ANÁLISE DE VENDAS	72
13	RESULTADO DO INQUÉRITO	78
14	ENTREVISTAS	80
15	CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
	BIBLIOGRAFIA	96
	FONTES	100
	ANEXOS	xcix
	CURRICULUM VITAE	cxl

ÍNDICE DE QUADROS

- Quadro 1.1** – Número de sessões para escolas
- Quadro 1.2** – Faixa etária de seguidores da conta no Instagram CNB
- Quadro 1.3** – Segmentação e número de destinatários da Newsletter CNB
- Quadro 1.4** – Percentagem de abertura/leitura de Newsletter CNB por segmentação
- Quadro 1.5** – Número de sessões tendo em conta o género de espetáculos e o segmento de públicos
- Quadro 1.6** – Perspetiva da programação por blocos/meses
- Quadro 1.7** – Número de espetáculos por género de bailado em cada temporada em análise
- Quadro 1.8** – Perspetiva das temporadas em análise face aos diferentes géneros de bailado
- Quadro 1.9** – Frequência de atividades culturais
- Quadro 1.10** – Frequência de espetáculos de dança por géneros
- Quadro 1.11** – Frequência por faixa etária
- Quadro 1.12** – Frequência por ocupação
- Quadro 1.13** – Dados de ocupação
- Quadro 1.14** – Percentagem de ocupação
- Quadro A1.1** – Lista de Diretores Artísticos
- Quadro A19.1** – Plano de meios
- Quadro A25.1** – Frequência nos espetáculos CNB
- Quadro A25.2** – Número de acompanhantes no espetáculo
- Quadro A25.3** – Meios de informação sobre o espetáculo
- Quadro A25.4** – Motivações para assistir ao espetáculo
- Quadro A25.5** – Dados sociodemográficos
- Quadro A25.6** – Profissões/Habilitações
- Quadro A25.7** – Áreas de residência
- Quadro A25.8** – Frequência nos espetáculos CNB
- Quadro A25.9** – Número de acompanhantes no espetáculo
- Quadro A25.10** – Meios de informação sobre o espetáculo
- Quadro A25.11** – Motivações para assistir ao espetáculo
- Quadro A25.12** – Dados sociodemográficos
- Quadro A25.14** – Profissões/Habilitações
- Quadro A25.15** – Áreas de residência

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1.1** – Número de bilhetes em assinaturas e número de assinantes por temporada
- Figura 1.2** – Resultados de frequência no website CNB
- Figura 1.3** – Dados demográficos dos visitantes do website CNB
- Figura 1.4** – Alcance de publicações do Facebook CNB
- Figura 1.5** – Dados demográficos da página oficial do Facebook CNB
- Figura 1.6** – Gráficos com número de espetáculos
- Figura 1.7** – Gráficos com número de sessões
- Figura 1.8** – Dados ocupação
- Figura 1.9** – Ocupação com diferenças entre vendas e convites emitidos
- Figura 1.10** – Convites emitidos
- Figura 1.11** – Percentagem de convites
- Figura A2.1** – Tabela de preços temporada 2014/2015
- Figura A3.1** – Tabela de descontos temporada 2014/2015
- Figura A4.1** – Tabelas de preços temporada 2015/2016 – Teatro Camões
- Figura A4.2** – Tabelas de preços temporada 2015/2016 – Teatro Nacional de São Carlos
- Figura A5.1** – Tabela de descontos temporada 2015/2016
- Figura A5.1** – Tabela de preços temporada 2016/2017
- Figura A7.1** – Tabela de descontos temporada 2016/2017
- Figura A8.1** – Tabela de preços temporada 2017/2018
- Figura A9.1** – Tabela de descontos temporada 2017/2018
- Figura A10.1** – Plateia Teatro Camões temporada 2014/2015
- Figura A11.1** – Plateia temporadas 2015/2016 e 2016/2017
- Figura A12.1** – Plateia temporada 2017/2018
- Figura A13.1** – Assinaturas temporada 2014/2015
- Figura A14.1** – Assinaturas temporadas 2015/2016 e 2016/2017
- Figura A15.1** – Assinaturas temporada 2017/2018
- Figura A16.1** – Exemplo da identidade gráfica da temporada 2015/2016
- Figura A17.1** – Novo logótipo criado em 2017
- Figura A18.1** – Exemplo da identidade gráfica da temporada 2017/2018
- Figura A20.1** – Gráfico de vendas temporada 2013/2014
- Figura A21.1** – Gráfico de vendas temporada 2014/2015
- Figura A22.1** – Gráfico de vendas temporada 2015/2016
- Figura A 23.1** – Gráfico de vendas temporada 2016/2017

Figura A24.1 – Gráfico de vendas temporada 2017/2018

Figura A25.1 – Quadro geral em percentagens sobre motivação para assistir ao espetáculo

Figura A25.2 – Classificação de serviços

Figura A25.3 – Intervalo de idades

Figura A25.4 – Quadro geral em percentagens sobre motivação para assistir ao espetáculo

Figura A25.5 – Classificação de serviços

Figura A25.6 – Intervalo de idades

Figura A26.1 – Questionário *La Bayadère*, frente

Figura A26.2 – Questionário *La Bayadère*, verso

Figura A27.1 – Questionário *iTMOi*, frente

Figura A27.2 – Questionário *iTMOi*, verso

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CNB – Companhia Nacional de Bailado

TNSC – Teatro Nacional de São Carlos

OSP – Orquestra Sinfónica Portuguesa

TC – Teatro Camões

EDP – Energias de Portugal – SA

FEDP – Fundação EDP

EVC – Estúdios Victor Córdon

PAD – Projeto de Aproximação à Dança

1 INTRODUÇÃO

A Companhia Nacional de Bailado (CNB) é uma instituição integrada no Organismo de Produção Artística - Opart EPE¹, e que opera na área da produção e apresentação de espetáculos, nomeadamente na área da dança. As suas temporadas contemplam os espetáculos no Teatro Camões, em Lisboa e em digressão pelo território nacional e internacional.

As instituições culturais públicas são estruturas financiadas pelo Estado que têm o dever de responder a um conjunto de objetivos, entre os quais os números dos públicos que frequentam os seus espetáculos, sendo estes dados considerados como um dos métodos de medição de sucesso destas instituições (Bonet e Schargorodsky, 2018: 170-171).

O marketing é hoje cada vez mais reconhecido e utilizado junto das instituições culturais, enquanto uma importante ferramenta para potenciar o alcance dos públicos, exigindo uma definição de procedimentos de análise para que o produto artístico se direcione da melhor maneira aos públicos-alvo (Pereira, 2015: 5). No entanto, parece existir uma barreira por parte das instituições culturais entre o marketing cultural e a direção artística, evidenciada por uma tendência de falta de perceção sobre as potencialidades e as ferramentas do marketing.

É no Teatro Camões que a CNB se apresenta com maior regularidade e de forma continuada, onde se efetuam as suas principais estreias, sendo por isso o local onde se gera grande parte dos seus resultados de públicos e consequentemente parte significativa das receitas próprias. Nas últimas temporadas compreendeu-se a existência de uma diminuição grande e contínua de públicos nos espetáculos no Teatro Camões, uma tendência que não só não se conseguiu contrariar como tão pouco estagnar. Consegue-se compreender no imediato que existem espetáculos com excelentes resultados de públicos e outros que não têm bons resultados, mas sobretudo é muito claro que, de forma empírica, não é possível compreender uma norma de comportamento de públicos e de consequentes resultados. Perante estes dados não se têm verificado análises mais aprofundadas que permitam o apuramento das causas, e como consequência também não se encontram alternativas nas estratégias artísticas e de comunicação, nem o desenhar de medidas que visem contrariar esta tendência. Enquanto colaborador da Direção de Comunicação da CNB, departamento que obviamente

¹ Empresa pública do Estado que gere administrativa e financeiramente a Companhia Nacional de Bailado, o Teatro Nacional de São Carlos (TNSC) e a Orquestra Sinfónica Portuguesa (OSP).

² Ou dança académica, determina o conjunto de bailados que são construídos e dançados segundo a técnica de dança clássica, originária do estilo do *ballet de court*

tem uma importância crucial para os resultados finais da instituição, deparo-me com muitas questões e inquietações dentro deste paradigma e, sobretudo, um desejo grande de compreender as causas dos resultados e analisar os seus efeitos numa perspectiva de contribuição para novas estratégias que potenciem o crescimento de públicos no Teatro Camões nos espetáculos da CNB. É através da compreensão do passado e do presente que se pode construir um futuro que se pretende com melhores resultados. Neste sentido, direcionei-me para o desenho de um trabalho de pesquisa em torno deste tema, de maneira a poder compreender da forma mais abrangente possível o cenário das últimas quatro temporadas (2014/2015; 2015/2016; 2016/2017; 2017/2018). Neste estudo foram analisados apenas os resultados dos espetáculos de públicos geral enquanto segmento diferenciado do segmento de escolas, uma vez que considero importante realizar-se uma análise aos resultados dos espetáculos direcionados às escolas de forma separada e que, embora seja um fator importante na gestão artística de uma instituição como a CNB, não fazia sentido misturar e analisar neste estudo, não só pela diferença de segmento como também pela diferença de preço e de regularidade de sessões.

Esta dissertação tem como ponto de partida um olhar muito próximo da instituição sobre a perspectiva interna, ao mesmo tempo que se construiu uma distância para compreender, da forma mais isenta possível, a análise dos resultados e do cenário que os potenciou, a partir dos dados disponíveis.

2 METODOLOGIAS

2.1 QUESTÕES DE PESQUISA

A determinação em investir numa dissertação subordinada a este tema partiu de uma inquietação pessoal e profissional no âmbito de um percurso que se divide pela área artística, enquanto bailarino, e mais recentemente na área da comunicação e do marketing: se temos meios e possibilidade de apresentar espetáculos de qualidade, por que razão os públicos não nos esgotam as salas? Onde estão os públicos?

São muitas as justificações existentes dentro da instituição e compreendi, a partir do momento em que foi possível criar alguma distância, que a resposta da instituição tinha muitas vezes uma incidência externa na responsabilidade e, na sua maioria, apontava igualmente a eventuais falhas na comunicação dos espetáculos por parte do gabinete de comunicação.

A reconversão de carreira e um investimento académico fizeram-me adquirir um interesse cada vez maior pela área da gestão artística e do marketing cultural, e

imprimiram uma determinada missão pessoal de desenvolver um trabalho de pesquisa que abordasse estas questões sobre a CNB e que me permitisse alcançar algumas conclusões e perspetivar novas soluções e estratégias para a instituição.

Depois de um contínuo questionamento, formularam-se a questão principal e uma secundária: a oferta e a procura coincidem de forma equilibrada? Não existindo, de que forma se pode encontrar esse equilíbrio?

Estas são as questões que coloco de início à investigação e às quais pretendo encontrar resposta, ou pelo menos encetar um caminho de pesquisa que abra novas possibilidades a outros estudos na área da gestão artística e do marketing cultural, seja na CNB ou noutras instituições culturais.

2.2 OBJETIVOS DE ESTUDO

O objetivo geral desta dissertação é compreender de que forma a oferta de espetáculos da programação artística da CNB coincide ou não com a procura por parte dos públicos, compreender as causas a partir dos resultados e outros fatores possíveis de comprovar através dos dados disponíveis.

Os objetivos específicos são:

- Analisar e compreender os resultados de públicos no período de tempo estipulado;
- Compreender o trabalho desenvolvido em conjunto entre a Direção Artística e a Direção de Comunicação e Imagem da CNB;
- Estabelecer considerações finais juntamente com possibilidades de novas estratégias que contrariem as tendências de diminuição de públicos.

Este estudo poderá tornar-se pertinente no sentido de fornecer perspetivas de ação na instituição, de forma a melhorar o seu desempenho nos resultados de públicos geral. Paralelamente, possibilita a elaboração de estudos futuros nesta área, permitindo resultados de análise em contínuo.

2.3 METODOLOGIA

Esta análise tem uma base qualitativa de forma a compreender o objeto de estudo, tendo a investigação sido orientada dentro do contexto operacional da instituição possibilitando o estudo do objeto no seu ambiente natural. A pesquisa foi desenhada em três dimensões: uma dimensão documental por trabalhar com documentação da instituição, outra de campo, também dentro da organização, e a terceira é bibliográfica por ter como base material publicado. As fontes foram essencialmente secundárias, umas documentais, como os dados dos relatórios de bilheteira, e

outras não documentais como a observação, as entrevistas e o inquérito administrado aos públicos da CNB.

No que diz respeito ao trabalho de observação foram recolhidas, ao longo de um ano e meio, notas de campo e conversas informais com o objetivo de compilar informação de modo a compreender todas as questões inerentes ao estudo. O facto de existir uma interação pessoal e profissional entre investigador e instituição proporcionou um valor acrescentado à investigação, tendo em conta o conhecimento *a priori* do investigador sobre a instituição e a possibilidade de aceder a informação mais completa, não obstante uma enorme necessidade sentida, e exercida, de distanciamento durante a análise. As notas de campo são constituídas por reconstrução de diálogos, descrição de espaços físicos ou de situações, factos ou acontecimentos particulares, descrição de atividades e comportamentos de observador. Numa outra fase desenvolveu-se uma pesquisa documental bibliográfica a partir das três áreas em estudo, a gestão artística e cultural, o estudo de públicos e o marketing cultural.

O presente estudo decorreu em três fases distintas, tendo existido por vezes um cruzamento entre algumas delas. A primeira fase foi a realização de um inquérito aos públicos da CNB entre dezembro de 2016 e março de 2017, no âmbito das unidades curriculares de Marketing Cultural e Recepção, Fruição e Públicos da Cultura do presente mestrado, já com a intenção de utilizar os resultados e análise dos inquéritos enquanto fonte de estudo. Na segunda fase iniciou-se a recolha de bibliografia ao mesmo tempo que se desenhou a estrutura do trabalho e índice, e se deu início ao trabalho de campo de observação, recolha de notas e dados para análise. A terceira fase compreendeu todo o trabalho de interpretação dos dados recolhidos, a realização de entrevistas e a conclusão da revisão da literatura.

Na revisão da literatura foram recolhidos e explorados títulos e autores direcionados aos temas da gestão cultural, do marketing cultural e dos públicos das artes performativas, através de repositórios de universidades portuguesas e algumas estrangeiras, assim como dados em sítios de internet. Depois da recolha bibliográfica realizou-se uma análise de conteúdo e de organização de ideias, leitura de dados com os documentos a serem estudados.

Para as entrevistas optou-se pelo formato de entrevistas semiestruturadas por se adequar à fase exploratória do trabalho, o que permite ao investigador uma abordagem do tema de forma controlada através de um guião de entrevista. Este formato oferece liberdade ao entrevistado, tornando-se um formato mais flexível. Inicialmente, para as entrevistas tentou-se contactar diferentes diretores artísticos internacionais de instituições similares e intervenientes na gestão artística. Dada a

dificuldade em obter respostas optou-se por uma estratégia secundária de ter apenas dois entrevistados, cada um de duas áreas distintas, a artística e a do marketing, proporcionando assim diferentes visões sobre os temas em geral e também algumas mais aproximadas da realidade da instituição. As entrevistas tiveram uma duração total de cerca de duas horas e as informações retiradas foram reportadas aos entrevistadores para validarem as conclusões que o investigador alcançou.

A análise culminou com o cruzamento dos dados recolhidos, a compilação da revisão da literatura, os resultados dos inquéritos e a transcrição das entrevistas, que se consubstanciou nas considerações finais do trabalho.

2.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho estrutura-se em quatro partes distintas, a primeira constituída pela introdução e metodologias, a segunda pela revisão da literatura, a terceira pela análise e a quarta pelas considerações finais.

Na primeira parte, o capítulo 1 introduz um enquadramento da situação que se pretende analisar, no capítulo 2 apresenta-se a metodologia dividida em quatro subcapítulos: as questões de partida para investigação e a pertinência do estudo, a metodologia desenvolvida e a estrutura do trabalho. Na segunda parte encontra-se a revisão da literatura que se divide por três temas distintos, cada um correspondendo a um capítulo diferente: as companhias de dança, o estudo dos públicos e o marketing cultural. A terceira parte apresenta uma análise da CNB tendo como base a ferramenta do marketing mix, que permite estudar a situação da CNB e os seus resultados, o que vai possibilitar as considerações finais, que se encontram na quarta e última parte deste trabalho, e que respondem às questões de pesquisa ao mesmo tempo que fornecem novas possibilidades de ação. Por conseguinte, este trabalho deixa em aberto algumas questões com o objetivo de estimular futuros estudos que possam complementar este, ou até que permita a abertura de novas possibilidades de estudo nas áreas do marketing cultural e da gestão cultural noutras instituições similares.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 COMPANHIAS DE REPERTÓRIO

O termo “companhias de repertório” é frequentemente utilizado para designar as estruturas artísticas de dança que promovem a conservação e a transmissão de

obras consideradas como património coreográfico, seja este clássico², moderno³ ou contemporâneo⁴. Paralelamente, promovem a criação artística através da encomenda de novas obras a coreógrafos de renome ou emergentes. A variedade de obras e de autores apresentados distingue as companhias de repertório das companhias de autor que se operacionalizam grosso modo em criações de um só coreógrafo (Fazenda, 2018: 159, n91). As obras de repertório podem ser colocadas em cena em períodos distintos e com maior ou menor regularidade. Estas instituições compreendem um conjunto de equipas em diferentes áreas que vão operacionalizar a sua atividade (Séguier, 1994: 270 e 1029).

A direção artística é a figura pertencente à estrutura das companhias a quem compete a criação da programação artística e a gestão das diferentes equipas. As programações artísticas⁵ são delineadas pelos diretores artísticos para cada temporada⁶ e refletem uma visão estratégica que abrange as componentes artísticas, educacionais, sociais, económicas e financeiras, consubstanciando-se nos resultados de sucesso geralmente associados ao número de bilhetes vendidos e emitidos⁷, tanto por espetáculo como dentro de um determinado período de tempo (Lopes, 2004: 47).

O elenco artístico é o conjunto de bailarinos permanente ao qual cabe a interpretação artística das obras programadas. Geralmente, o elenco das companhias de repertório está dividido hierarquicamente através de níveis técnicos e artísticos.

As companhias de repertório podem distinguir-se a partir dos seguintes estilos de dança que incorporam, muito embora muitas incluam no seu repertório os

² Ou dança académica, determina o conjunto de bailados que são construídos e dançados segundo a técnica de dança clássica, originária do estilo do *ballet de court* francês (sécs. XVI e XVII), desenvolvida em França e posteriormente disseminada por todo o mundo (Faro e Sampaio, 1989: 107).

³ Termo que designa um conjunto de estilos cujo conceito e fisionomia contraria o classicismo da dança académica e uma constante procura de novos caminhos para a expressividade através do movimento (Faro e Sampaio, 1989: 107).

⁴ A dança contemporânea está associada ao surgimento da dança moderna no final do século XIX, com o aparecimento de novos movimentos que ainda não tinham sido codificados (Loupe, 2012: 54). No entanto, alguns autores determinam os anos 60 do século XX como o momento onde se começa a falar de dança contemporânea, altura onde muitos coreógrafos e artistas começam a inspirar-se noutras disciplinas orientais, ao mesmo tempo que se começa a transformar e desenvolver o conceito de linguagem coreográfica não associado a uma técnica (Brouillaud, Simonnet, 2002: 25-26).

⁵ Conjunto de espetáculos e atividades paralelas de uma estrutura artística para o tempo que determina uma temporada, consoante a instituição.

⁶ Período de tempo destinado à apresentação regular de espetáculos e atividades paralelas, em Portugal, geralmente compreendido entre setembro e julho.

⁷ No caso de atividades gratuitas.

três estilos de dança⁸ sobretudo as companhias que têm como base o repertório clássico. Estas tendências também se relacionam com a especificidade das técnicas de dança que o corpo de bailarinos que integra os elencos destas instituições possui e que lhes permite uma maior amplitude de interpretação a nível de técnicas e de estilos. Existem ainda companhias de repertório que se especificam apenas em obras, modernas e contemporâneas que, embora não apresentem obras do repertório clássico, incidem a sua base de trabalho na técnica de dança clássica. Apesar das diferenças de estilo e também de repertório, todas elas possuem bases estruturais organizativas comuns que as identificam como tal.

3.2 ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

De forma geral, as companhias de repertório têm como missão a prestação de um serviço público na área cultural, nomeadamente criar, apresentar, preservar, desenvolver e promover as áreas artísticas específicas nas quais operam, assim como de criar acessibilidade às obras que representam o seu repertório. As missões são cumpridas através de objetivos como a apresentação de obras através de padrões de excelência artística e técnica, determinados pelos diretores artísticos e geridas e controladas pelas administrações. Os objetivos podem divergir de forma mais alargada dependendo da instituição, mas de um modo geral poderão passar igualmente pela mediação de públicos e criação de estratégias para o desenvolvimento de públicos; criação e apoio a programas de educação; a descentralização geográfica nacional e internacional e a promoção de artistas e obras, tanto internacionais como nacionais, disponibilizando espaço e ferramentas para os mesmos.

Historicamente, a natureza dos espetáculos ao vivo não se alterou muito nos últimos 2500 anos. À parte das modificações evidentes como as ideológicas, sociais, políticas, religiosas e estéticas, os espetáculos acabam por ser “um encontro que transmite e gera emoções entre artistas e públicos.” (Bonet e Schargorodsky, 2018: 40). Ao longo do tempo, as alterações verificaram-se nas perspetivas criativas e sociais assim como nos processos de gestão, tendo igualmente o desenvolvimento tecnológico contribuído para a sua evolução na construção cénica dos espetáculos. Também se verificaram alterações no tipo de relação entre artistas e públicos, passando a existir uma estratégia de incorporação dos públicos nas diversas formas de relação que foram sendo desenvolvidas (Bonet e Schargorodsky, 2019: 40). As alterações e avanços tecnológicos abriram novas possibilidades de interação e

⁸ Clássico, moderno e contemporâneo.

acessibilidade, contribuindo para um desenvolvimento na forma como se distribuem as atividades artísticas, assim como na forma como os públicos usufruem dos espetáculos (Bonet e Schargorodsky, 2019:41).

Até à primeira metade do século XX a gestão das companhias de repertório era substancialmente privada e a intervenção do Estado, salvo algumas exceções, ocorria apenas no sentido de este deter controlo ideológico ou na manutenção do acesso a públicos privilegiados (Bonet e Schargorodsky, 2019: 54). A partir do final da Segunda Guerra Mundial vai assistir-se a uma necessidade por parte dos Estados em investir na cultura e na sua disseminação, por esta passar a ser vista enquanto elemento de coesão social e territorial. Assim, o Estado passa a promover a democratização da cultura através do incentivo do acesso à sociedade civil. Para cumprir com esta missão, o Estado fomenta o estímulo à criação artística e a proteção do acesso à cultura, através de financiamento e da definição de políticas culturais (José, 2014: 16). Este cenário originou uma proliferação das instituições artísticas pela extensão das suas temporadas e do aumento do seu repertório (Byrnes, 2009: 29). “Entre os anos 60 e meio dos 80 houve uma proliferação sem precedentes do número de organizações não lucrativas, o tamanho dos seus públicos e o nível de contribuições...” (Kotler, 1997: 3-4), permitindo um maior investimento em produções artísticas mais elaboradas, o aumento das equipas artísticas e técnicas, assim como uma nova consciência sobre a segurança contratual das mesmas. O financiamento permitiu também o desenvolvimento do acesso, tendo muitas instituições criado mais lugares para encher. “Estas alterações refletiram optimismo na continuação do crescimento tanto a nível de públicos como de contribuições.” (Kotler, 1997: 3-4). No entanto, este paradigma sofreu alterações, verificando-se uma estagnação ou diminuição de públicos. Ao mesmo tempo, as artes performativas entraram em direta competição com outras formas mais acessíveis e menos dispendiosas de entretenimento relacionadas com a ocupação dos tempos livres, atividades estas que diminuem os seus custos ao contrário das artes performativas, que veem os seus constantemente a aumentar. As gerações mais jovens, que são consideradas como os potenciais públicos futuros, são afetadas pelo desinvestimento nos programas de educação pela arte nas escolas, provocando indiretamente grandes dificuldades na gestão das instituições artísticas, no que diz respeito à angariação e fidelização de públicos e consequentes resultados nas vendas (Kotler, 1997: 3-4).

O facto de serem financiadas pelo Estado implica que estas instituições reúnam todas as condições para que o interesse público seja preservado e que o repertório que apresentam seja aceite enquanto objetivo social desejável (Walter,

2015: 21). Compreende-se assim que, tanto a missão como os objetivos das companhias de repertório, encontram-se alinhados com a própria estratégia, missão e objetivos do Estado. Numa lógica corporativa e cultural, estas instituições têm como função gerar conhecimento, acesso e fruição à população, não contemplando a realização de lucro ou de um retorno financeiro ao próprio Estado, sendo os fundos aplicados um investimento no sentido de se cumprir com os objetivos do serviço público. O controlo e avaliação do desempenho de uma instituição do Estado faz-se através da avaliação de determinados serviços públicos e de elementos como a transparência e o papel da organização no conjunto das políticas públicas (José, 2014: 22).

A partir desta lógica de serviço público pressupõe-se que estas organizações não lucrativas promovam oportunidades de acesso de forma igualitária a todos os setores da população. Com esta política tenta-se que as barreiras do acesso efetivo sejam quebradas, mas tal como Chong (2002) nos refere "... a falta de conhecimento sobre a arte, que por si só é uma barreira, pode mitigar contra a procura de acesso." (Chong, 2002: 29). Neste sentido, é necessária uma consciencialização por parte das instituições culturais sobre as barreiras da acessibilidade existentes, uma vez que as mesmas são reais e perceptíveis, e compreender de que forma é que essas mesmas barreiras podem ser quebradas, e quais as capacidades da instituição para o desenvolvimento dos públicos e das áreas específicas que requerem a intervenção e o suporte do Estado (Chong, 2002: 29).

Podemos concluir que a lógica de financiamento por parte do Estado não é gerar lucro, mas antes benefício e acesso aos seus utilizadores, abrindo caminho a que estas instituições também tenham tendência a operar sobre a mesma lógica para com os seus públicos (Byrnes, 2009: 310). Não obstante, a realização de receitas através da venda de bilhetes e os indicadores de ocupação das salas de espetáculo são as principais formas de medição do sucesso de uma instituição cultural (Lopes, 2004: 47).

A proliferação das organizações culturais promoveu, por um lado, um maior acesso aos públicos, e por outro, fez com que a competitividade e a concorrência aumentassem entre instituições onde o tipo de oferta e missões se cruzam entre si. Este cenário fomenta uma grande variedade de bens e serviços disponibilizados, obrigando as instituições a desenvolver estratégias artísticas, comerciais e de comunicação de forma criativa, para que a sua posição no mercado seja cimeira (Bonet e Schargorodsky, 2019: 41).

Apesar da consciência do Estado sobre a importância da contribuição da cultura para o crescimento económico e social dos cidadãos e das nações, nos

últimos anos tem-se assistido na Europa a uma reavaliação e diminuição do financiamento, por parte dos governos a este tipo de instituições, obrigando a novos reposicionamentos dos agentes culturais, originando a procura de novas formas de financiamento das instituições culturais sem fins lucrativos e obrigando igualmente as organizações culturais a valorizar as receitas próprias, que em grande parte resultam da venda de bilhetes (Walter, 2015: xiii). Até há relativamente pouco tempo, o Estado era o grande motor económico destas instituições, o que levava a que os níveis de consumo e as receitas destas organizações fossem descuradas, uma vez que o foco não era o público mas sim a qualidade da oferta que a instituição produzia. Este modelo de gestão tem origem nas grandes tensões entre a arte e a economia, que estão relacionadas com dois estereótipos criados e que têm acompanhado a cultura ao longo do tempo: a mentalidade da arte pela arte⁹ e a mentalidade mais económica ou de cariz comercial¹⁰, associada a uma corrida desenfreada pelo lucro e crescimento do negócio, e ao desenvolvimento do marketing e da publicidade na área da cultura (Walter, 2015: 22). A diminuição de financiamento por parte do Estado juntamente com a diminuição de públicos obrigou os gestores públicos das instituições artísticas sem fins lucrativos a refletir sobre a importância dos públicos e a forma como estes necessitam de ser trabalhados com o objetivo de os fazer atrair para junto da instituição (Walter, 2015: 22). Este cenário permitiu compreender que tanto a produção artística como a produção de receita podem coabitar no mesmo modelo de negócio, desde que de forma equilibrada. É possível produzir arte de qualidade ao mesmo tempo que o sucesso, que corresponde a uma grande afluência dos públicos, permite não só o negócio da instituição crescer e prosperar, como uma libertação da necessidade de suporte por parte do Estado (Walter, 2015: 21), provocando assim uma possibilidade de reconciliação entre a arte e o negócio. A arte pode ser uma experiência transcendente que, se devidamente direcionada aos públicos-alvo corretos, pode exceder não só as expectativas como o próprio ponto de equilíbrio financeiro da instituição (Walter, 2015: xiii).

Foi a partir destes novos paradigmas que se adquiriu uma consciência para a realização e desenvolvimento de estudos de públicos, pela necessidade de compreender os níveis de participação, os desejos dos consumidores, os perfis de

⁹ Conceito que compreende que o acesso deve ser livre e que o Estado é o principal responsável por promover esse acesso e deve investir na criação artística, também através do investimento nas instituições culturais (Walter, 2015: 22).

¹⁰ Conceito que compreende que as artes são também geradoras de recursos, e que para que os mesmos se desenvolvam é necessário que o foco não seja exclusivo na produção artística, mas também no consumidor, que é quem vai potenciar o crescimento das receitas (Walter, 2015: 22).

quem participa e os seus comportamentos, uma vez que, tal como Walter refere, “Estudar os aspetos comportamentais das pessoas providencia um conhecimento sobre os gostos do consumidor.” (Walter, 2015: 22). Da mesma forma, é necessário compreender os princípios básicos da economia e da sociologia, enquanto disciplinas que estudam os comportamentos das pessoas face aos seus recursos financeiros. É útil realizar-se esta pesquisa para que os gestores públicos encontrem as formas mais eficientes de desenvolvimento do trabalho das instituições culturais no sentido de consubstanciar a sua viabilidade financeira, tendo em conta a importância, cada vez maior, das receitas próprias enquanto fonte de financiamento, em conjunto com a participação do Estado e de outras fontes de financiamento privadas (Byrnes, 2009: 308). Algumas companhias, como o Royal Ballet de Londres, tentam encontrar este equilíbrio programando espetáculos como *O Quebra-Nozes* ou *A Bela Adormecida* com a finalidade de vender mais bilhetes. Este tipo de produções tem uma grande receptividade por parte das famílias, gerando maiores volumes de venda, e por isso são consideradas produções lucrativas e sem risco. Por outro lado, não são necessariamente as produções mais desafiantes para o elenco artístico, que muitas vezes fica mais motivado com as novas criações. No entanto, é essencial para o equilíbrio financeiro a programação de espetáculos de qualidade e que ao mesmo tempo sejam garantia de sucesso, como estes exemplos (Walter, 2015: 15).

3.3 COMPANHIA NACIONAL DE BAILADO

A Companhia Nacional de Bailado foi fundada em 1977, sob tutela da Direção-Geral da Cultura Popular e Espetáculos, mas o enquadramento jurídico apenas se verificou a partir de 1982¹¹, onde a Companhia foi constituída pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira (Decreto de Lei 208/2012).

A sua missão e objetivos foram estabelecidos desde a sua fundação e têm sido mantidos ao longo dos últimos quarenta anos, nomeadamente cumprir o serviço público de promover e difundir, em todo o território nacional, o conjunto das obras do património coreográfico clássico, romântico e contemporâneo, bem como formar e estimular novos bailarinos, coreógrafos e técnicos (Decreto de Lei 460/82).

O percurso da Companhia tem sido determinado pelas suas condições de infraestrutura e financeiras, assim como pelas diferentes visões artísticas que os

¹¹ Determinado pelo Decreto de Lei 460/82 de 26 de novembro.

nove diretores artísticos (Anexo 1), que a dirigiram até ao momento, delinearam durante os seus mandatos.

Podemos diferenciar sete fases administrativas distintas que proporcionaram diferentes dinâmicas na gestão da CNB:

- De 1977 a 1982 – período em que se encontrava em fase de instalação e ainda sem regime jurídico e sem autonomia;
- De 1982 a 1985 – período em que passa a ter regime jurídico e autonomia;
- De 1985 a 1992 – período em que perde a sua autonomia passando a integrar o Teatro Nacional de São Carlos (TNSC);
- De 1992 a 1993 – ganha de novo autonomia no momento em que a empresa pública do TNSC é extinta;
- De 1993 a 1997 – perde a sua autonomia passando a integrar o Instituto Português do Bailado e da Dança;
- De 1997 a 2007 – período em que ganha nova autonomia financeira, a partir da extinção do Instituto Português do Bailado e da Dança;
- 2007 ao presente – é criado o Opart - Organismo de Produção Artística E. P. E., passando a CNB juntamente com o TNSC e a Orquestra Sinfónica Portuguesa (OSP), a serem geridas administrativamente por este organismo, mas sem que se percam as suas identidades artísticas, responsabilidade essa que está a cargo dos respetivos diretores artísticos.

Paralelamente podemos identificar quatro fases que proporcionaram diferentes dinâmicas na estrutura e programação artística da CNB:

- Entre 1977 e 1985 – período em que a CNB não tinha teatro próprio;
- Entre 1985 e 1992 – altura em que a Companhia passou a integrar o TNSC, conseguindo fixar uma temporada mais permanente neste teatro;
- De 1992 a 2002 – período durante o qual a CNB volta a não ter teatro próprio;
- 2002 ao presente – fase em que o Teatro Camões (TC) passou a ser a casa da Companhia Nacional de Bailado.

Desde 2002 que a atividade da CNB se realiza no Teatro Camões, tanto a nível da apresentação de espetáculos, como a nível do trabalho diário dos bailarinos e restantes equipas. No que diz respeito ao financiamento, a Companhia é suportada desde sempre pelo Estado através da indemnização compensatória¹². Desde 1998 que tem um mecenas, a EDP (Energias de Portugal - SA), o qual contribui para a programação da CNB, incluindo digressões nacionais. O apoio

¹² Desde 2007 que deixou de ter regime jurídico por pertencer ao Opart- EPE, sendo o financiamento feito a este organismo.

mecenático da parte da EDP passa a ser, a partir de dezembro de 2004, proveniente da Fundação EDP (FEDP), altura em que a mesma é fundada. O apoio mecenático foi crescendo ao longo do tempo chegando mesmo a ser exclusivo, mas nas últimas temporadas foi diminuindo, passando a ser mecenas principal da CNB e exclusivo da digressão nacional e mais recentemente, desde 2018, apenas mecenas principal da CNB.

A nível de equipamento tem a sua sede mais antiga na Rua Victor Córdon em Lisboa e o Teatro Camões, no Parque das Nações, também em Lisboa, onde estão a maioria dos departamentos e onde o trabalho diário dos bailarinos se desenvolve. O Teatro Camões dispõe de dois estúdios de dança, um palco e um auditório com 782 lugares de plateia disponibilizados para venda em todos os espetáculos e ainda lugares que são disponibilizados ao público em situações mais específicas¹³: vinte e quatro lugares de camarotes e cinquenta e um de galerias. O Teatro dispõe ainda de camarins, um bar/cantina, escritórios e gabinetes e um foyer público com bar¹⁴ e bilheteira¹⁵. Desde que o Teatro Camões passou a fazer parte da CNB que o trabalho na sede foi sendo cada vez mais intermitente. A partir da temporada 2016/2017 desenvolveu-se um novo projeto, os Estúdios Victor Córdon (EVC), para os estúdios da sede. Este projeto pode ser entendido como um *spin-off* da CNB e do Teatro Nacional de São Carlos enquanto plataforma de apoio a artistas e organizações nas áreas da dança e da música. Dotado de orçamento proveniente de ambas as casas, utiliza estruturalmente as equipas Opart, mas não se enquadra nem nos mesmos segmentos de públicos, nem na totalidade dos objetivos da CNB. Os restantes serviços organizacionais da Companhia estão sediados no Teatro Camões, sendo que os departamentos ou direções centrais da estrutura administrativa situam-se na sede do Opart, no TNSC, como o Conselho de Administração, a Direção Financeira e Administrativa, a Direção de Recursos Humanos e a Direção de Património. A CNB dispõe de um quadro fixo de recursos humanos devidamente estruturados em organograma. Paralelamente à equipa centralizada no Opart, a CNB dispõe dos seguintes serviços/funções:

- Direção artística: diretor/a artístico/a, adjunto/a do/a diretor/a artístico/a, mestres/as de bailado, ensaiadores/as e professores/as, elenco artístico, coordenadora artística executiva e equipa de fisioterapia;

¹³ Como em situações de lotação esgotada.

¹⁴ A funcionar apenas durante os espetáculos.

¹⁵ Com horário de funcionamento de quarta a domingo das 13h às 18h (de 1 de novembro a 10 de abril) e das 14h às 19h (de 1 de maio a 31 de outubro).

- Direção de produção: diretora de produção, assistentes de produção e integra também o departamento de costura, do qual fazem parte a mestra de guarda-roupa e as costureiras;
- Direção de comunicação: equipas de comunicação, bilheteiras e arquivo;
- Direção técnica: diretora técnica, chefes de setor técnico, maquinistas e iluminotécnicos;
- Direção de cena: diretor de cena, contrarregra e zeladoras de guarda-roupa.

Cabe ao Diretor Artístico definir a programação artística, assim como organizar a estrutura artística e de produção. Quando se refere programação artística implica não só os espetáculos pensados para servir a visão artística, mas também as estratégias de gestão desenvolvidas através dos diferentes setores e departamentos como produção, marketing e comunicação e área técnica, que vão sustentar a programação.

A CNB é, no panorama nacional, a única companhia de repertório com uma oferta bastante particular, tendo em conta que é a única companhia de repertório em Portugal disposta de capacidade financeira, de meios humanos e técnicos para apresentar grandes produções, nomeadamente de dança clássica.

3.4 O PAPEL DO ESTADO E FORMAS DE CONTROLO

A participação do Estado enquanto acionista nas instituições públicas artísticas tem como objetivo potenciar o cumprimento da missão desses organismos que, através da prestação de serviços, asseguram o fornecimento de bens e serviços essenciais “...à satisfação das necessidades fundamentais dos cidadãos, sempre que não haja garantia de que os mecanismos de mercado assegurem por si só a sua provisão de forma plena e satisfatória.” (Decreto de Lei 167/2008). Neste sentido, o Estado disponibiliza aquilo que se denomina em Portugal pela indemnização compensatória, uma “... compensação financeira destinada a assegurar a cobertura dos custos específicos resultantes do cumprimento das obrigações de serviço público não cobertos pelas receitas normais dessas atividades.” (Decreto de Lei 167/2008). Para este efeito foram desenvolvidos e implementados contratos-programa que estipulam as obrigações de ambas as partes e determinam também medidas de controlo de contenção de despesa pública, impondo aos organismos públicos que asseguram estas prestações de serviços, mecanismos de fiscalização que cumpram critérios económicos, de eficiência e eficácia (Decreto de Lei 167/2008). Estes contratos determinam as obrigações das entidades, enquanto promotoras do serviço público, impondo que a sua prestação “... tenha uma natureza universal,

respeite os requisitos de continuidade, de sustentabilidade, de boa qualidade e de eficácia...” (Decreto de Lei 167/2008), que promova e assegure a acessibilidade a nível de valor de preços, proteja o consumidor, “... promova a coesão económica, social ou territorial e respeite os princípios de não discriminação, de segurança, de transparência e de proteção do ambiente.” (Decreto de Lei 167/2008). A duração destes contratos é de três anos, em paralelo com o tempo dos contratos das administrações destes organismos, também elas nomeadas pelo Estado, muito embora esta simultaneidade nem sempre se verifique.

Para melhor compreender o teor desses contratos, uma vez que ainda não existe um modelo final por se encontrar em fase de discussão e elaboração, foi fundamental uma conversa informal com a administração do Opart para compreender as regras e normas sobre as quais as administrações públicas da cultura se regem.

A nível de obrigações dos contratos-programa, as entidades públicas ficam sujeitas ao cumprimento de objetivos estipulados a partir das políticas setoriais e orientações definidas para os teatros nacionais, para os quais o Estado estipulou metas a alcançar tendo em conta o nível do serviço público a contratar. O cumprimento destes objetivos vai ter influência no cálculo do montante da indemnização compensatória.

As políticas setoriais definidas compreendem um conjunto de objetivos que visam o cumprimento das estratégias de serviço público estabelecidas pelo Estado: a criação e promoção de autores e criadores nacionais; a fidelização e angariação de novos públicos; a itinerância nacional e internacional; desenvolvimento de programas educativos junto da comunidade escolar assim como outros para a participação ativa e beneficiária; desenvolver programas de democratização e acesso à cultura, incluindo a mobilidade e a inclusão participativa; excelência artística e técnica através das produções e coproduções, juntamente com a descentralização; eficiência; e por fim a preservação e difusão do acervo patrimonial. A partir da definição destas metas são criados de forma correspondente os objetivos de indicadores, muito embora nem todos os indicadores funcionem para cada objetivo, como por exemplo a excelência, que é um critério difícil de quantificar e delimitar.

O quadro de indicadores define: o número de produções próprias; o serviço aos públicos quantificando o número de sessões e o número de bilhetes pagos, assim como todas as atividades da instituição e o número de beneficiários; na área da educação estipula o número de sessões de espetáculos direcionados à infância e escolas e o número de beneficiários de atividades para escolas; a eficiência é

calculada através das taxas de ocupação¹⁶, separadas entre bilhetes pagos e convites; a democratização contempla as ações de responsabilidade e promoção de igualdade.

As metas estipulam-se a partir dos resultados dos anos anteriores, sendo o intuito ultrapassar os objetivos, com a exceção do número de convites, que têm estipulado uma redução. Ao longo do processo de discussão compreendeu-se existirem situações em que o alcance das metas não poderia ser observado enquanto exercício matemático, por exemplo no caso das produções próprias, o aumento de espetáculos ou sessões pode implicar um aumento substancial de orçamento de produção. No caso dos indicadores de públicos estabeleceram-se metas com limites, para que o aumento de públicos não implique um aumento extraordinário de sessões, uma vez que isso envolve igualmente o aumento de custos de produção.

Dentro dos objetivos do contrato-programa também está contemplado o aumento de autonomia financeira através das receitas próprias, compreendendo a venda de bilhetes, alugueres de sala, indemnização compensatória e o apoio mecenático.

A indemnização compensatória é atualizada anualmente com base na taxa de inflação¹⁷ e na taxa de cumprimento apurada junto da instituição, que deverá ser igual ou superior a 90%. Caso a taxa de cumprimento for 100%, a atualização da indemnização compensatória só é superior se houver cabimento orçamental. Prevê-se ainda a devolução de indemnização por parte das instituições caso não se atinjam os objetivos.

O contrato é celebrado entre a instituição e o Estado, através do Ministério das Finanças e do ministério que tutela a entidade, neste caso o Ministério da Cultura, aplicando-se os regimes de contratação pública sempre que aplicável (Decreto de Lei 167/200).

Como qualquer contrato deve referir as obrigações das partes. A forma de cálculo da indemnização compensatória, que compreende o cálculo dos custos da prestação de serviço, é a seguinte:

- Custos variáveis e que resultam da prestação de serviços;
- Parte dos custos fixos comuns inerentes à prestação;

¹⁶ Percentagem correspondente ao número de públicos presente num determinado espetáculo e conseqüentemente no conjunto de espetáculos em cada temporada.

¹⁷ Se a taxa de inflação for positiva.

- Cálculo dos proveitos, sejam eles resultados da prestação de serviço principal ou outra, e um lucro ponderado que corresponderá à remuneração do capital investido na prestação de serviços.

Conclui-se que as receitas têm um papel determinante para os objetivos de indicadores do contrato-programa e que delas fazem parte não só as receitas de bilheteira, mas qualquer outro tipo de receita como apoios mecenáticos e de parcerias, assim como valores recebidos através de aluguer de sala ou até a venda de merchandising (Decreto de Lei 167/200). O pagamento da indemnização compensatória é realizado nos termos do contrato, desde que previamente autorizado pelo Ministério das Finanças. As entidades devem cumprir o serviço de interesse geral para o qual lhes é atribuída a indemnização compensatória, ficando ainda submetidas às ações de fiscalização e controlo financeiro, quer estas estejam previstas na lei ou no contrato. Para efeitos de fiscalização, todas as receitas ou recursos financeiros devem ser comunicados, assim como fornecer ao Estado todas as informações sobre a realização da atividade, dispor de contabilidade organizada e restantes documentos de auditoria que forneçam todos os indicadores definidos, e assim justificar a indemnização ou o eventual incumprimento dos objetivos (Decreto de Lei 167/2008).

O contrato-programa prevê ainda:

- Mecanismo de revisão do montante da compensação;
- Mecanismos de regularização dos pagamentos efetuados por defeito ou por excesso;
- Penalizações por incumprimento na prestação do serviço de interesse geral;
- Circunstâncias de rescisão antecipada do contrato.

Apesar da relação implícita na gestão de uma instituição cultural da direção artística, a responsabilidade do diretor/a artístico/a não está contemplada no contrato-programa, cabendo à administração assegurar o cumprimento dos objetivos sem que isso implique interceder no trabalho desta função.

Os contratos-programa, embora sejam um mecanismo de regulação previsto pelo Estado procurando uma gestão transparente e responsável por parte das instituições, também podem provocar pouca flexibilidade de ação aos gestores e por consequência aos diretores artísticos (Bonet e Schargorodsky, 2018: 67-68).

4 PÚBLICOS DA CULTURA

4.1 PÚBLICOS – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A definição de públicos pode ser entendida como “um conjunto homogêneo e unitário de leitores, auditores, espetadores de uma obra, um espetáculo...”. (Oliveira 2004: 144-145), etc, correspondendo a um conceito que reflete a contagem de audiências, embora não defina a sua caracterização. O conceito de públicos da cultura corresponde à relação existente entre os indivíduos de uma sociedade e as instituições que operam na área da cultura, e que se reflete de forma generalizada com as instituições especialistas nas áreas culturais das sociedades contemporâneas (Costa, 2004: 131-132). São por isso o elemento principal das instituições culturais sem os quais estas não podem existir, ao mesmo tempo que as obras artísticas perderiam o seu sentido (Oliveira 2004: 146), tendo em conta que estas são um meio de comunicação para o qual, sem públicos, não existe um receptor para a mensagem emitida (Byrnes 2009: 2).

“Os públicos não são uma realidade abstrata, é, são uma realidade concreta.” (Esquenazi, 2003, citado por Oliveira, 2004: 145). Neste sentido, é necessário desenvolver um conhecimento das características dos públicos, para que se possam compreender as suas formas de relacionamento com as instituições e não validar essas características com base em percepções (Oliveira 2004: 144-145). Ao longo dos anos têm sido desenvolvidos inúmeros estudos de públicos que têm permitido conhecer as caracterizações e formas de relacionamento com as instituições, por parte dos indivíduos participantes nas atividades culturais. Estes estudos de públicos são importantes e necessários em vários parâmetros, seja para justificar as ofertas das instituições, seja na área da sociologia que investiga e percepçiona fenómenos das práticas culturais dos participantes, ou ainda para legitimar as políticas culturais. Enquanto estrutura dinâmica, os públicos são permeáveis a sugestões por parte dos agentes culturais, que os incitam a participar e a interagir com as possibilidades de espetáculos e atividades culturais disponibilizadas pelas instituições (Oliveira 2004: 146). Os números de públicos que frequentam as instituições culturais tornaram-se num instrumento de medição das metas impostas pelas políticas de democratização cultural, muito embora seja relativa a relação destes números com as questões da qualidade, e são igualmente utilizados por parte das instituições culturais enquanto valores referenciais para a procura de

novas fontes de financiamento. Por estas razões, a consciencialização da importância dos públicos nestas instituições é cada vez maior (Lopes, 2004: 44-47).

A sociedade está sempre em constante mudança, resultado de um movimento contínuo que decorre do seu desenvolvimento. As instituições e os agentes culturais devem por isso estar cada vez mais atentos a essas mudanças, para que as possam compreender e acompanhar, dando assim resposta às constantes alterações e solicitações que as mudanças sociais provocam nos públicos. Estas mudanças podem ocorrer de maneiras diversas na forma como os públicos se relacionam, percebem com as instituições, na forma como estas recebem as obras artísticas, assim como na facilidade de acesso à informação que permite uma presença alargada e constante por parte da concorrência (Byrnes 2009: 2). É necessário igualmente ter em conta que, dentro do conceito de públicos, existem diferentes estatutos sociais ligados às diferentes formas de relação destes com a cultura que abrange os públicos que têm um carácter mais informado e próximo das instituições culturais, aos que têm um posicionamento menos participativo, e aqueles que têm um total distanciamento e até por vezes um maior preconceito em relação a estas instituições. O conhecimento destes fatores é importante para o desenvolvimento de estratégias de aumento e fidelização de públicos, sendo essencial que se trabalhe na direção de todos os tipos de públicos, dos mais participativos aos que não demonstram interesse em participar (Costa, 2004: 131-132).

4.2 ESTUDO DE PÚBLICOS

O processo que ocorre desde que o desejo de assistir a um espetáculo se manifesta até à sua execução “é muito complexo e pode ser estudado com base em diferentes motivações, incluindo psicológicas, económicas ou motivações sociais.” (Bonet e Schargorodsky, 2018: 185). Assim, é importante que uma instituição seja conhecedora deste processo e das suas variantes, para que possa desenhar estratégias direcionadas aos públicos aos quais pretende dirigir-se.

Os estudos de públicos são hoje um dos mecanismos que permitem às instituições recolher o máximo de informação sobre os comportamentos, práticas e motivações culturais dos públicos e a sua relação com as instituições, assim como compreender quais as suas expectativas e aquilo que os atrai. É a partir das conclusões geradas por estes mecanismos que uma instituição pode identificar

públicos-alvo¹⁸, segmentando tipologias e criando estratégias que alcancem esses mesmos segmentos¹⁹ e que os fidelize enquanto públicos da instituição (Byrnes, 2009: 2).

As práticas culturais estão associadas à percepção e experiência estética, sendo estas um resultado de uma aprendizagem onde as mesmas se produzem enquadradas em determinadas condições e condicionamentos sociais (Bourdieu, 1985: 161-167). As ciências sociais têm contribuído para compreender esta questão, não propriamente por estudar os conceitos estéticos, mas os conceitos que definem os indivíduos que acedem às experiências culturais e artísticas. O desenvolvimento da sociologia da cultura permitiu compreender que a experiência cultural e estética implica, na maioria das vezes, uma aquisição de conhecimentos prévia e que se mantenha enquanto exercício, resultando na possibilidade de obtenção de prazer, que é resultado de uma determinada apropriação e que é sentido como algo natural. Assim, a ciência do gosto e do consumo cultural é examinada, no sentido em que o significado da obra de arte é apreendido e desperta interesse apenas aos indivíduos que sejam possuidores de uma competência cultural enquanto código. Os estudos sociológicos sobre as práticas culturais revelam-nos que existem uma relação estreita entre as práticas culturais e o capital escolar, que é secundarizado pela origem social (Chong, 2002: 23). Significa isto que as capacidades desenvolvidas e o conhecimento importado durante o período de ensino escolar ampliam competências nos indivíduos, dotando-os não só de uma proximidade sobre determinadas áreas artísticas, como da necessidade de conhecer e explorar mais conhecimento, sendo que muitas vezes os altos níveis de capital escolar estão intimamente ligados a uma origem social média/alta, estando esta informação na origem do cruzamento de dados obtidos a partir de variáveis como a categoria socioprofissional e a escolaridade. No entanto, esta associação corre o risco de se tornar uma enorme simplificação (Gomes, 2004: 32-33). Neste sentido, tal como Bourdieu nos sugere, “O sistema educacional tem um papel decisivo na imposição generalizada do modo legítimo de consumo.” (Bourdieu, 1993: 74-75). No fundo, o capital escolar pode ser um dos principais fatores que aproxima ou afasta os indivíduos, tendo em conta o seu grau de conhecimento (Bourdieu, 2010: 81). Gomes destaca, no entanto, na sequência das teorias de Bourdieu, que um alto nível de capital escolar não significa necessariamente uma relação próxima com as

¹⁸ Conjunto de indivíduos nos quais se enquadra o tipo de oferta que a instituição propõe, a nível de gosto, comportamento e relacionamento.

¹⁹ Caracterização do mercado/públicos em distintas tipologias consoante as especificações que os distinguem.

experiências artísticas, dando exemplo dos jovens que muitas vezes não possuem práticas culturais embora tenham um alto capital escolar, optando antes por atividades mais lúdicas (Gomes, 2004: 34-35). A escola tem por isso um papel preponderante na formação de públicos, mas a educação é também uma questão com grande pressão institucional para as organizações artísticas, não só pela necessidade de aumento e fidelização de públicos, como pela legitimação social e política da sua atividade, uma vez que o número de públicos acaba por ser uma forma de medir os resultados da instituição (Lopes, 2004: 47).

Os públicos das artes performativas não são sujeitos passivos da experiência, participam de forma ativa independentemente do tipo de arte mais ou menos formal. É necessário que uma instituição cultural consiga alcançar os públicos e contribuir para o seu aumento de capital cultural, implicando isso que exista uma análise dos comportamentos sociais, das lógicas do mercado das artes performativas, assim como das políticas culturais. As diferentes perspectivas podem contribuir para se complementar, com o objetivo de desenhar estratégias que vão ao encontro dos segmentos estipulados (Bonet e Schargorodsky, 2018: 185).

As tipologias de públicos são elementos importantes da segmentação no sentido de caracterizar os tipos de comportamento nas artes performativas. Estas tipologias podem variar consoante as análises e os seus resultados, mas enquanto estrutura base primária podemos à partida considerar dois tipos de públicos, os que participam e os que não participam (Bonet e Schargorodsky, 2018: 186). Posteriormente, esta simplificação pode ganhar diferentes níveis sustentados por diferentes caracterizações de públicos. Segundo Teixeira Lopes, podemos definir enquanto base inicial de estudo três tipos de segmentação de públicos nas artes performativas: os habituais, os irregulares e os retraídos. No entanto, o autor chama a atenção que esta é uma simplificação das tipologias que requerem análises complementares, tendo em conta as realidades específicas de cada instituição. Os habituais são aqueles que têm uma maior frequência das práticas culturais, os irregulares são os públicos que têm uma menor ou irregular frequência cultural e os retraídos são os indivíduos que não frequentam (Lopes, 2004: 44-47). Simplificações à parte, é importante compreender que tanto os públicos que participam como os que não participam têm a sua relevância, e que é fundamental compreender as motivações de participação cultural de ambos, os que têm e os que não têm, para que seja possível ir ao seu encontro.

4.3 OS PÚBLICOS DA DANÇA – EUROPA

Para compreender a relação dos públicos com a dança numa perspetiva mais alargada considerei o relatório do Eurobarómetro 2013, o último relatório sobre a relação e participação dos públicos europeus na cultura, que enquadra uma perspetiva generalista e em relação com os resultados do relatório anterior de 2007.

Foi possível compreender que as atividades nas artes performativas juntam uma percentagem limitada da população dos países ocidentais, e que a participação é mais elevada nas cidades de maior dimensão do que no mundo rural, sendo esta relação proporcional à variedade de oferta.

Conclui-se que, entre 2007 e 2013, houve uma diminuição da participação cultural tanto no centro como no oriente europeu, apresentando-se uma relação com a crise financeira que afetou a Europa a partir de 2008 (Eurobarómetro 399, 2013: 3).

A participação na cultura é mais elevada no norte europeu do que no sul. Portugal tem um baixo índice participativo de 6%, sendo a Suécia onde se verifica o maior índice participativo, com 43%, seguindo-se a Dinamarca com 36% e em terceiro a Holanda com 34%. A média europeia de participação situa-se nos 18%. O relatório conclui ainda que em matéria de participação, “assistir a um ballet, a um espetáculo de dança ou ópera” é a opção da área das artes performativas menos escolhida, com uma participação de 18%. No entanto não se verificou diminuição de participação entre 2007 e 2013, não obstante o decréscimo verificado a nível geral no mesmo período. Conclui-se também que, à medida que aumenta o número de vezes de participação ao ano, diminui a percentagem de participação.

A nível das barreiras para a não participação em atividades culturais conclui-se que a falta de interesse e a falta de tempo são as principais razões apontadas. Nos países do sul da Europa e nos países mais afetados pela crise económica o elevado preço dos bilhetes surge também como razão para a não participação.

Em termos sociodemográficos existe uma relação entre os níveis de participação e os altos níveis de educação, razão pela qual o relatório sugere que o envolvimento e interesse dos programas de educação na cultura podem desenvolver competências culturais e interesses desde cedo, e assim contribuir para uma maior participação na idade jovem e adulta dos cidadãos. A participação é maior nas mulheres do que nos homens, e a nível de idades entre os 15 e os 24 anos são as que têm menos interesse.

4.4 OS PÚBLICOS DA DANÇA – PORTUGAL

Para compreender a relação dos públicos da dança em Portugal analisei as *Estatísticas da Cultura* do Instituto Nacional de Estatística dos três últimos anos disponíveis, respetivamente 2014, 2015 e 2016. Nestes relatórios não é possível ter as mesmas respostas que na perspetiva europeia, pelo facto de as variáveis serem diferentes, mas é possível ainda assim compreender comportamentos. De salientar que apenas o relatório de 2016 compreende um inquérito de públicos intitulado “Inquérito à Educação e Formação de Adultos”, que possibilita compreender a participação dos públicos da cultura, mas apenas de uma forma generalista. No caso das artes performativas engloba todas as áreas em “espetáculos ao vivo”, não sendo por isso possível compreender a participação dos públicos na dança.

No que à dança diz respeito compreende-se que o número de sessões e diversidade de oferta é maior na Área Metropolitana de Lisboa que no resto do país, sendo o Norte a segunda região onde se apresenta mais espetáculos de dança.

Para efeitos de análise, a área da dança foi dividida entre os espetáculos clássicos e modernos, verificando-se um constante aumento de sessões em ambas as áreas ao longo dos três anos e, conseqüentemente, no total da dança dentro das artes performativas, nomeadamente 17% em 2015 e 6% em 2016. A Área Metropolitana de Lisboa compreende uma percentagem de número de sessões entre os 35% e os 40% do total nacional.

A participação percebe-se através da análise de bilhetes emitidos e compreende-se um aumento de espetadores em espetáculos de dança na ordem dos 9% em 2015 e uma diminuição de 1,1% em 2016. A Área Metropolitana de Lisboa teve, no entanto, um acréscimo significativo contínuo de 13%, aumentando para 32% e 36% em 2015 e 2016 respetivamente. A dança é uma das áreas das artes performativas com menos participação, podendo esta situação estar eventualmente relacionada com o número de sessões realizadas, que também é menor.

4.5 EQUACIONAR NOVAS ESTRATÉGIAS

Para se desenvolver o trabalho com os públicos é necessário conhecer e compreender as barreiras que impedem o acesso por parte dos mesmos. As barreiras podem estar relacionadas com o gosto, perceções, preconceitos, entre outros elementos que contribuem de forma negativa para o afastamento ou a não atração dos públicos por determinados espetáculos e/ou instituições.

A partir dos estudos de públicos é possível identificar as principais barreiras ao acesso às artes performativas por parte dos mesmos: económica, geográfica, capital cultural, social, psicofísica, comunicacional e más experiências do passado. Estas barreiras alteram-se e adaptam-se consoante o tipo de arte performativa e cada instituição poderá compreender outras barreiras que estejam relacionadas com a sua própria operacionalização (Bonet e Schargorodsky, 2018: 187). É também necessário refletir sobre as alterações que se verificam nas artes performativas na sociedade contemporânea, que acabam por resultar em barreiras.

A concorrência alargou-se às atividades de lazer e entretenimento e os jovens, ainda que com um capital cultural elevado, dedicam-se a atividades com valor comunitário e menos ao consumo de cultura tradicional. A música é a única área que continua a atrair a atenção deste grupo social. Alterar este padrão ou tentar modificá-lo requer estratégia, investimento e muita criatividade a nível da programação artística, mas sobretudo do marketing e da comunicação, de forma a destruir barreiras existentes e transformar públicos potenciais em regulares. “Para isso é necessário conhecer o mercado de forma aprofundada, assim como as motivações dos diferentes tipos de públicos.” (Bonet e Schargorodsky, 2018: 184).

Atrair os públicos regulares é geralmente mais eficaz e eficiente, e também mais rápido, que transformar públicos esporádicos em regulares, mas deverá fazer parte da conduta social de uma instituição, sobretudo se for pública, expandir a atração a todos os públicos e contribuir para o desenvolvimento cultural da sociedade (Bonet e Schargorodsky, 2018: 187). Contrariar a distância entre obras de arte e públicos menos preparados ou não frequentadores é fundamental para que não se crie um maior ou até mesmo constante afastamento destes públicos, pois, segundo Bourdieu, “A falta quando é permanente deixa de ser falta, no que diz respeito à necessidade de cultura e não à falta pelos objetos, mas ao seu consumo.” (Bourdieu, 2010: 81).

Paralelamente às barreiras é necessário conhecer as motivações gerais dos públicos, para que se possam construir estratégias que vão ao encontro, mas que sobretudo excedam as suas expectativas, como a possibilidade de socialização, sentirem-se importantes e integrados numa comunidade e/ou contexto, possibilidade de novas aprendizagens, a participação numa experiência de exceção enquanto oportunidade única, etc. A decisão para comprar um bilhete tem, regra geral, uma percentagem de risco, pelo facto de quem compra não saber à partida como essa experiência vai correr, e por isso é essencial que as instituições tenham em conta este fator (Bonet e Schargorodsky, 2018: 188).

5. MARKETING CULTURAL

5.1 MARKETING – CONCEITOS

“Marketing é o processo através do qual uma organização se relaciona criativamente, de forma produtiva e rentável com o mercado, com o objetivo de criar e satisfazer clientes face aos parâmetros dos objetivos da organização.” (Kotler, 1997: 31). O objetivo principal do marketing é de influenciar os clientes e os seus comportamentos face a um determinado produto, criando e identificando segmentos de população e as suas necessidades, para posteriormente criar tendências através dos produtos de forma a direcioná-los às necessidades dos segmentos identificados (Kotler, 1997: 31).

Cronologicamente, o marketing orientou-se em diferentes sentidos: orientação para o produto, sendo este o foco de valorização através da qualidade do mesmo e dos melhoramentos a que é sujeito. Esta orientação geralmente produz um efeito de enamoramento pelo produto, o que faz com que a visão sobre o mesmo se limite e se crie resistência a alterações e modificações que possam aumentar a atração dos clientes; orientação para as vendas, na qual o foco é direcionado para o volume de vendas e por isso há um desenvolvimento grande na promoção do produto, para que esta gere a maior atração de clientes possíveis, sendo esta a medida de sucesso; orientação para o cliente, surge quando os especialistas compreenderam que quem tomava decisões era o cliente e não o mercado, e por isso são as organizações que têm de acompanhar o cliente e não o contrário, e o plano de marketing deve ser construído dentro deste conceito, i.e., estudar o conjunto de características e necessidades dos seus clientes, para que os seus produtos se direcionem aos seus desejos.

Em muitas organizações o marketing é entendido enquanto promoção dos produtos, mas esta é uma imagem redutora do marketing como ferramenta, tendo em conta que a promoção é apenas uma variável do marketing mix, que é o conjunto de variáveis base para definir as estratégias de marketing numa organização. Essas variáveis são: produto, preço, distribuição e promoção; e a partir da análise a estas variáveis podem compreender-se as necessidades de ação e definir posteriormente as estratégias a implementar de acordo com as necessidades. Neste sentido, olhar para uma das variáveis do marketing enquanto a única ferramenta pode resultar no condicionamento de estratégias e sobretudo dos resultados (Kotler, 1997: 32-39). Para que o processo de marketing se desenvolva é necessário “planear, executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de

ideias, benefícios e serviços, para criar a troca que satisfaz os objetivos individuais e organizacionais” (Colbert, 1993: 8), e implica que se tenha em conta quatro elementos essenciais: “as necessidades do cliente, a satisfação das suas necessidades, uma ligação entre a companhia e o cliente, optimização dos benefícios.” (Colbert, 1993: 8).

O marketing é hoje uma importante componente de uma organização, tendo em conta que contribui para as missões das instituições que por sua vez respondem a determinados objetivos corporativos de crescimento e desenvolvimento, que deverão ser constantemente alcançados. Os objetivos de marketing devem estar alinhados com a missão da organização, antes de se definir o plano de marketing de acordo com as variáveis do marketing mix. Tal como a sinergia existente entre as variáveis do marketing mix, é essencial que os diferentes departamentos de uma organização trabalhem em conjunto para produzirem melhores resultados do que trabalhando em separado (Colbert, 2001: 229). Paralelamente, e para uma boa gestão de marketing, é necessário analisar, planear e desenhar as estratégias, implementá-las e realizar o controlo de forma a criar, construir e desenvolver benefícios numa relação de troca entre a organização e os seus clientes-alvo, alcançando assim os objetivos traçados (Kotler, 1997: 31).

5.2 MARKETING CULTURAL

O propósito de uma instituição artística não lucrativa é de expor um artista e a sua mensagem, para o número mais alargado possível de públicos, em vez de produzir o artista e a mensagem que o maior número de públicos solicita. Estas instituições inovam e exploram seguindo o propósito do valor social ou estético, mesmo quando não é seguro um sucesso económico (Kotler, 1997: 20).

Muitas vezes posiciona-se o marketing cultural associado às lógicas do marketing tradicional, mas há diferenças substanciais, se não, um diretor artístico teria obrigatoriamente de comprometer o seu projeto e a sua conceptualização artística, e uma instituição cultural não pode simplesmente seguir e servir todos os desejos dos públicos (Kotler, 1997: 34-35). No entanto, é necessário que se defina a orientação da instituição que geralmente, nas instituições culturais, é substancialmente direcionada ao produto, talvez porque muitas vezes os diretores artísticos tenham exercido uma atividade artística enquanto atores, bailarinos ou *performers*, e acabam por ter não só uma orientação para o produto como convidar colaboradores com as mesmas características (Kotler, 1997: 38-39). Mas é essencial ter em consideração que, não obstante as preocupações que estas instituições devam ter sobre o produto, também é importante não ignorar os públicos e ter em

atenção a sua satisfação pessoal, tanto com os espetáculos e propostas artísticas, como com os serviços prestados e disponíveis, quanto mais não seja porque os públicos são um veículo de comunicação através do “passa-palavra”, que é conhecido “como sendo a melhor publicidade para uma organização de artes performativas (ou de qualquer produto); clientes satisfeitos tornam-se a publicidade mais efetiva para estas instituições.” (Kotler, 1997: 36). Assim, talvez seja prudente para este tipo de organizações ter uma abordagem mista, entre a orientação centrada no produto e a orientação centrada no cliente.

É tão importante o produto artístico produzido como a forma como este se apresenta, juntamente com a visão da instituição, e a maneira como é comunicado aos públicos, e esse trabalho pode ser mais eficaz se usadas as ferramentas de marketing (Kotler, 1997: 39). Na esfera cultural, o marketing é uma ferramenta que potencia a execução da missão da instituição e dos seus projetos artísticos, que na terminologia do marketing se denomina por produto, termo algo difícil de praticar dentro destas esferas. O plano de marketing deveria funcionar enquanto diálogo constante e profundo entre especialistas de marketing e a direção artística, e não uma imposição de apenas um dos lados. “É tão importante o diretor artístico ouvir o diretor de marketing como este último propor uma estratégia em linha com a proposta artística e a missão do teatro.” (Bonet e Schargorodsky, 2018: 189).

Pode-se considerar três principais estratégias de marketing para um teatro ou instituição cultural: 1) definir o seu posicionamento e imagem de marca no mercado; 2) caracterizar os públicos reais e potenciais e desenvolvê-los; 3) comunicar a sua programação com o objetivo ao aumento da frequência dos seus públicos (Bonet e Schargorodsky, 2018: 189). O primeiro passo deverá ser compreender e conhecer o posicionamento da instituição no mercado, e o segundo é conseguir conectar a proposta artística aos públicos potenciais. Para executar estes dois passos importantes é necessário o maior conhecimento possível de ambos (Bonet e Schargorodsky, 2018: 191). Os estudos de públicos são de extrema importância, como anteriormente referido, mas na falta destes, as instituições têm geralmente dados aos quais podem recorrer possibilitando a compreensão da relação com os clientes, sejam as formas de compra, a sua periodicidade, os seus contactos e até as suas opiniões, que deixam nas bilheteiras ou quando assistem aos espetáculos. Estes dados devidamente tratados e cruzados, desde que se cumpram as atuais regras de proteção de dados, podem ser úteis e ajudar na construção de estratégias que visem o desenvolvimento de uma melhor relação das instituições com os seus públicos (Bonet e Schargorodsky, 2018: 189 - 191).

É preciso também compreender que qualquer ação que seja externa ou que atinja pessoas externas à instituição, está a comunicar, desde a comunicação dos espetáculos, à forma como os assistentes de sala se dirigem aos públicos, ou até o atendimento telefónico. A comunicação dos projetos artísticos é muito importante nas suas mais diversas formas, porque veicula não só a informação sobre o que está a acontecer como pode, dependendo da estratégia, persuadir os públicos a optar por determinado espetáculo, devendo as instituições culturais ter sempre em conta a quantidade de informação que a concorrência também realiza, para que se possa oferecer produtos que satisfaçam as necessidades não existentes do mercado e não o inverso (Bonet e Schargorodsky, 2018: 189 - 191).

Para uma instituição cultural conseguir desenvolver e educar públicos implica um investimento financeiro e de tempo com riscos associados. Uma instituição artística deve trabalhar no sentido de manter os seus públicos fiéis, e simultaneamente deve continuar a inovar e experimentar novas ações para promover o crescimento e a exposição de artistas, como criar atividades e circunstâncias onde os públicos possam sentir-se ativos e mais participativos dos processos, de forma a aproximá-los enquanto parte integrante de todo um percurso artístico em paralelo a um desafio de criar novas apetências aos públicos.

5.3 A RELAÇÃO ENTRE O MARKETING E A DIREÇÃO ARTÍSTICA

Historicamente, os diretores e gestores artísticos centraram o seu foco no seu produto, a arte que programam e produzem. Mas a essência da arte está na capacidade de comunicação com os públicos e para que isso aconteça é necessário que os mesmos participem e estejam presentes. Se considerarmos a essência tanto das artes como do marketing podemos compreender que existem muitas incompatibilidades, até porque são opostas, a arte é centrada no produto e o marketing no mercado e clientes.

Muitos diretores artísticos evidenciam uma profunda resistência em juntar esforços aos profissionais de marketing, não incluindo as suas recomendações nas suas decisões artísticas ou até mesmo contrariando a resposta do mercado que deve ter-se em conta. Este posicionamento pode prejudicar não só o projeto artístico do diretor como a própria instituição, “e é resultado de uma resistência cega em relação ao marketing.” (Kotler, 1997: 23-24). Paralelamente, se o foco dos diretores artísticos se mantiver no produto e pouco ou nada no mercado, a probabilidade tanto do sucesso como do fracasso de uma proposta artística torna-se demasiado vulnerável e de difícil controlo. Assim, é necessário a alteração de foco por parte

destes agentes, para que uma relação de compromisso entre os produtos artísticos e as necessidades e preferências dos públicos possa ser identificada. "O papel das organizações artísticas é de servir de ligação, facilitadora e enquanto canal de distribuição entre artistas e públicos. Juntos, o diretor artístico, a administração e o diretor de marketing podem criar uma experiência que satisfaça os artistas, os públicos e a própria organização." (Kotler, 1997: 25 - 30).

5.4 MODELO DE MARKETING NA CULTURA

Tendo em conta que a realidade das artes performativas é diferente da realidade industrial e comercial, o modelo de marketing tem obrigatoriamente de ser ajustado. Na área da cultura o modelo inicia-se no produto, seguindo-se a decisão sobre quais os públicos-alvo a atingir e, conseqüentemente as decisões sobre as componentes "preço", "distribuição" e "promoção". Compreende-se assim uma abordagem do produto direcionada ao cliente onde se pretende também realçar a qualidade do produto artístico, sendo esta, tal como o volume de audiências, uma medida de sucesso para uma instituição artística. Na área das artes, o modelo de marketing tradicional pode ser aplicado, mas só acontece em organizações privadas que não dependem dos apoios do Estado, apenas das suas receitas próprias (Colbert, 2001: 15-16).

Para um plano de marketing, as definições de estratégias devem ter como base as quatro componentes do marketing mix, sendo essencial um grande equilíbrio entre elas, e ainda necessário a criação de sinergias através de forças combinadas entre essas quatro componentes (Colbert, 2001: 19-20). Ainda que adaptado, o marketing mix pode e deve-se aplicar nas instituições culturais.

O produto é a peça central de qualquer instituição cultural e, para além dos espetáculos, pode corresponder a um serviço, um objeto ou uma experiência, etc. (Colbert, 2001: 20). O produto é considerado para o cliente um benefício e este pode ser definido de diferentes maneiras: benefício conveniente, benefícios de compra e benefícios de especialidade. Esta última é a categoria que geralmente engloba os produtos culturais onde o consumidor requer um determinado produto pelo qual já terá, à partida, determinadas referências ou pretende enriquecer a sua experiência com novas, podendo por isso inclusive fazer um esforço significativo para adquirir esse mesmo produto (Colbert, 2001: 30). O produto pode ainda ter uma dimensão técnica ou valor simbólico, correspondendo no fim a uma compra por um consumidor com um conjunto de benefícios associados, sejam estes reais ou

imaginários, pelos quais os clientes aceitam investir o seu dinheiro e esforço, tendo em conta as suas necessidades e capacidade de recursos (Colbert, 2001: 33).

O serviço direto de clientes é extremamente importante, uma vez que faz a ligação dos públicos ao produto principal ainda antes da chegada destes ao teatro. A relação que o cliente enceta com o pessoal do teatro antes do espetáculo pode favorecer positiva ou negativamente a relação dos públicos com as instituições. Assim, é importante que exista um serviço de contacto direto com os clientes e que este seja efetivo. Mas estes serviços não se ficam apenas pela abordagem dos empregados do teatro para com o cliente, mas também pelos serviços que a instituição proporciona enquanto suporte da experiência total, desde a acessibilidade à limpeza e condições climatéricas, até aos próprios serviços disponíveis como o bengaleiro, a loja, o restaurante, estacionamento, etc. Em qualquer ação ou evento é necessária uma atenção direta para com os públicos, que deve estar alinhada com a imagem de marca da instituição, que é transmitida pelos vários canais disponíveis (Bonet e Schargorodsky, 2018: 201).

O preço é o valor monetário atribuído ao produto ou serviço prestado e deve incluir o esforço que o cliente incorre no ato da compra, assim como ter em conta que a realização de uma atividade cultural implica sempre o dobro do dinheiro que o valor da atividade em si, havendo por isso sempre um preço a pagar pelo cliente, mesmo que o produto seja grátis. Nem sempre o valor que um produto tem associado é o verdadeiro custo de produção, este pode ser inflacionado ou não. No entanto, é necessário ter em atenção que o preço justo de um produto é o valor que os clientes estão dispostos a despende pelo mesmo, e este valor deveria ser considerado pelas instituições nas suas estratégias (Colbert, 2001: 20).

A principal receita própria de um teatro é aquela que é gerada pela venda de bilhetes para os espetáculos ou outras atividades paralelas (Bonet e Schargorodsky, 2018: 169), e o potencial de receitas é condicionado pela política de preços implementada pela instituição, que, para desenhar esta política, deverá conhecer os dados de vendas internos e externos, ou seja, a relação dos preços implementados e os da concorrência. Se cada espetáculo tem um potencial de públicos diferente, então o valor das entradas pode também determinar o sucesso ou não do mesmo. À importância financeira das receitas está também associada a importância da taxa de ocupação, que na maioria das vezes funciona como indicador de sucesso, e que nos casos das instituições públicas pode condicionar o valor do financiamento por parte do Estado (Bonet e Schargorodsky, 2018: 170-171), tal como vimos no capítulo 3.4 sobre o contrato-programa referido pelo Opart, onde as taxas de ocupação podem influenciar os valores da indemnização compensatória. Desta forma, uma escolha

adequada para a programação artística por cada teatro em associação a uma política de preços, não só afeta as receitas realizadas através da venda de bilhetes, como pode influenciar o valor final da contribuição do Estado. Ainda no caso dos teatros públicos, o Estado é a principal fonte de financiamento destas instituições, pelo que as políticas de preços dos teatros públicos seguem mais decisões políticas que o mercado, e neste sentido também não cobrem os custos (Bonet e Schargorodsky, 2018: 180).

Existem muitas estratégias possíveis de adoptar e estas deverão ter em conta o enquadramento da instituição, a sua programação artística, a segmentação de públicos, etc. A segmentação de preços pode apresentar diversas opções, por exemplo considerando o tipo de espetáculo ou até uma diferenciação de preço de acordo com os dias, as horas de apresentação, assim como as diferentes zonas da sala de espetáculos. Esta diferenciação é mais difícil nos teatros mais modernos, mas ainda assim possível de concretizar (Bonet e Schargorodsky, 2018: 171).

É igualmente importante que haja uma política de preços especiais ou descontos direccionados a determinados grupos, como crianças, jovens, estudantes, cidadãos sénior, pessoas com baixos recursos, profissionais da área, grupos organizados²⁰, etc., podendo ser um preço fixo, percentagem de desconto ou até oferta. As ofertas podem ter associadas estratégias de promoção para determinadas situações, como por exemplo dias de menor afluência previamente detetados, e deve ter-se em conta as repercussões das facilidades implementadas. Algumas instituições dispõem de serviços de venda direccionados a eventos como congressos e convenções, disponibilizando espetáculos fora das sessões programadas, possibilitando a venda de salas completas para o efeito (Bonet e Schargorodsky, 2018: 172).

Outra estratégia habitual, e que pode trazer benefícios tanto para os públicos como para as instituições, são as políticas de bilhetes de temporada, habitualmente denominadas de assinaturas. Aos públicos proporciona uma oportunidade de adquirir entradas a preços mais vantajosos, assim como de obter uma sensação de pertença a uma determinada experiência e instituição, tendo em conta o posicionamento preferencial que lhe é dado ao ter acesso privilegiado à programação e à escolha de lugares em primeira mão. Para a instituição artística, permite um aumento de receitas imediato no início da temporada e garante uma ocupação direta de lugares, o que nos casos de muitas instituições assegura grande parte da ocupação. Estas políticas compreendem uma redução geralmente entre os

²⁰ Como empresas, sindicatos, centros educativos, associações, etc.

15% e os 25%, existindo dois formatos de assinaturas: as flexíveis e as não flexíveis. As primeiras dão maior benefício de escolha aos públicos, possibilitam a alteração de datas e, embora sendo menos controláveis para a instituição, atraem mais facilmente públicos jovens e contemporâneos. As segundas têm a desvantagem de não permitir alterar as datas, e incluem nos seus pacotes muitas vezes espetáculos cujos assinantes têm pouco interesse em ver, apesar de oferecerem oportunidades de maior controlo à instituição no que diz respeito à ocupação de todos os espetáculos (Bonet e Schargorodsky, 2018: 195-6).

Já fora das assinaturas, mas ainda dentro de uma estratégia de benefício, existe a possibilidade de integração do valor de determinados serviços na venda dos bilhetes, como um catering exclusivo, o valor do estacionamento ou até descontos nos produtos da loja do teatro ou bar/restaurante (Bonet e Schargorodsky, 2018: 172).

É igualmente necessário organizar e criar, dentro das políticas de preço, promoções de venda com um valor correspondente, permitindo oferecer benefícios aos públicos, ao mesmo tempo que cria uma imagem da instituição de acessibilidade (Bonet e Schargorodsky, 2018: 196).

Algumas das atividades paralelas são gratuitas em muitos teatros, estando esta ação ligada à missão educativa que as instituições têm, dando acesso gratuito a atividades como lançamentos de temporada, lançamento de livros, conversas com artistas, etc. Desta forma, para além de cumprirem a sua missão, as instituições também se posicionam perante a própria comunidade (Bonet e Schargorodsky, 2018: 194). Mas as questões de preço não terminam apenas nas definições de valor dos produtos e serviços. Para que o funcionamento das vendas seja eficaz é necessário ter em atenção a acessibilidade e facilidade do ato de compra, não só na bilheteira do teatro, mas disponibilizando online um serviço que permita o acesso rápido, fácil e direto à compra. Portanto, “ter mecanismos digitais que aceleram o processo de venda traz muitos benefícios à instituição” (Bonet e Schargorodsky, 2018: 169), quer a nível das estratégias de marketing, quer a nível das estratégias financeiras. Para um melhor controlo e operacionalização é necessária uma gestão diária das vendas, para que se possa conhecer a situação real e ter margem para a implementação de medidas suplementares em caso de necessidade (Bonet e Schargorodsky, 2018: 169).

A política de preço deve estar alinhada com a missão da instituição e com a estratégia de marketing para a programação artística. O desenho de uma política de preços não é por isso fácil de realizar, por não ser uma questão linear sobre quanto os públicos podem ou não pagar pelos espetáculos, e é necessário ter em conta todos os fatores analisados sobre os públicos e os seus comportamentos, para que

a política de preços funcione enquanto estratégia em benefício da instituição (Bonet e Schargorodsky, 2018: 194).

“A distribuição é composta por diferentes canais que contribuem para a distribuição do produto e pode ser física, como é o caso dos teatros onde se apresentam os espetáculos.” (Colbert, 2001: 21). O teatro, enquanto canal de distribuição, deve posicionar-se através da disseminação de uma imagem de funcionamento em permanência. Em paralelo, a existência de uma loja e de um bar/restaurante que funcionem em horário alargado para além dos espetáculos, são igualmente um canal de distribuição, no sentido de veicular informação sobre as atividades da instituição para lá dos momentos de espetáculo. A bilheteira, seja ela física ou digital, é um dos principais canais de distribuição ao qual os públicos acedem para aquisição de ingressos. Os desenvolvimentos tecnológicos permitiram criar diferentes canais de distribuição, mas por outro lado retiraram às instituições o poder de vender o que entendem. Nos dias de hoje são os públicos que decidem onde e o que comprar, é por isso que é essencial poder contar com um sistema de vendas eficiente, que permita a aquisição de ingressos por parte dos públicos e a sua imediata satisfação. Muitos teatros utilizam plataformas comerciais de venda de bilhetes, mas estes serviços implicam sempre um custo ou para o cliente ou para a instituição, e em muitos casos para ambos, mas não deixam de ser plataformas extraordinárias de distribuição e também de informação, no sentido que possibilitam a recolha de dados dos clientes em tempo real, o que permite compreender as suas características e comportamentos. Estes dados são informação muito importante e que, devidamente tratada, permite ao departamento de marketing melhorar o conhecimento dos públicos e, por consequência, melhorar as estratégias da instituição, possibilitando construir ofertas adequadas aos perfis dos clientes, contribuindo assim para a maximização das estratégias e objetivos da instituição e claro, para o cumprimento da sua missão (Bonet e Schargorodsky, 2018: 196).

A promoção reúne todas as ações de comunicação e divulgação do produto artístico, para que este chegue aos públicos-alvo com toda a informação sobre as suas características, desde as componentes artísticas ao local onde se apresenta, formas de acesso, etc. Para que um produto seja bem promovido e o resultado dessa mesma promoção seja positivo, no que diz respeito às vendas, é necessário que, antes de se iniciar o processo de promoção, se saiba quais os públicos-alvo (Colbert, 2001: 21). Para comunicar um produto artístico, a instituição que o produz e apresenta tem obrigatoriamente de reunir um conjunto de códigos visuais, gráficos, escritos, etc, que veicule uma mensagem perceptível até ao consumidor, e que a mesma funcione enquanto agente de mudança, no sentido de gerar uma atitude

positiva por parte do consumidor em relação ao produto. “A função da promoção pode ser definida numa série de quatro passos: atrair atenção, criar interesse, gerar desejo, gerar ação.” (Colbert, 2001: 181).

A comunicação é uma área muito importante e vital para o desenvolvimento das estratégias de marketing, mas não deve ser vista como a única área necessária para obter resultados numa instituição artística, nem tão pouco existir uma ideia redutora de que a mesma se limita à relação com os media ou a disponibilização de informação nas redes digitais da organização. Paralelamente, é necessário ter-se em conta princípios como criar um acesso fácil à informação e a construção de mensagens práticas, claras e perceptíveis que atinjam os públicos-alvo e que garantam a sua presença nas atividades artísticas da instituição.

São diversas as estratégias de comunicação possíveis de adoptar, mas a eficiência implica que as suas bases reforcem as motivações dos públicos, quer pelos espetáculos quer pela própria instituição, enquanto motor de experiências que geram prazer na vida dos consumidores e que por isso se tornam desejadas (Bonet e Schargorodsky, 2018: 192). Para estas estratégias é indispensável nos nossos dias considerar as redes sociais e a forma como potenciam resultados, desde a visibilidade da marca até às vendas. A internet e o seu constante desenvolvimento trazem-nos quase diariamente novas possibilidades e potencialidades na forma como comunicamos entre todos e nos relacionamos com o mundo em geral (Bonet e Schargorodsky, 2018: 199). Uma das mais-valias das redes sociais, e que veio revolucionar de alguma forma a comunicação, é o facto de estas incorporarem a opinião e as emoções dos consumidores, encurtando a distância entre estes e a instituição, promovendo a proximidade e ainda algo mais importante, a sensação dos públicos fazerem parte de algo especial. As redes sociais permitem uma presença ativa e constante da instituição, otimizando a sua visibilidade perante a opinião pública e os consumidores (Bonet e Schargorodsky, 2018: 192). No entanto, sabe-se que, à medida que a faixa etária aumenta, o acesso e utilização destes canais diminui, tornando-se vantajoso o equilíbrio entre os meios de comunicação mais tradicionais e as redes digitais dentro da estratégia de comunicação desenhada, resultando numa sinergia positiva. Para uma melhor optimização dos diferentes meios de comunicação é necessário ter a consciência que cada um tem os seus próprios códigos de linguagem, e por isso deve-se adaptar a comunicação a cada um deles, para que a mensagem se torne efetiva. Sabendo que os meios de comunicação têm um carácter de aproximação do consumidor à instituição, é essencial que as taxas de resposta nestas redes sejam boas (Bonet e Schargorodsky, 2018: 200).

Uma outra área extremamente importante dentro da comunicação é a publicidade, a qual implica muitas vezes investimentos financeiros maiores, mas que pode produzir diversos efeitos como o aumento de vendas ou o posicionamento e consolidação da marca, sendo necessário criatividade das mensagens nas dimensões escritas e visuais, assim como dos públicos-alvo para que as ações publicitárias se destaquem no meio de milhares de campanhas, porque “as campanhas promocionais não são únicas e estão sempre em competição com outras mensagens e estratégias produzidas por outras companhias, assim como de outros setores.” (Colbert, 2001: 181). As campanhas publicitárias verificam-se sob as mais variadas formas, desde a distribuição de agendas com a programação à distribuição de postais, ou até mesmo a campanhas pagas em determinados circuitos publicitários, os quais vão ser mais ou menos efetivos tendo em conta a capacidade financeira da instituição para investir nestes meios (Bonet e Schargorodsky, 2018: 197). A internet é um recurso cada vez com mais potencialidades de visibilidade através da oferta de espaço publicitário, desde websites diversos até mesmo às redes sociais que, neste caso, oferecem condições bastante vantajosas de investimento. De igual modo, um desenho de produtos variados e atrativos de merchandising para se ter à venda na loja do teatro é uma forma de publicitar e reforçar a marca da instituição (Bonet e Schargorodsky, 2018: 198).

Ainda que a comunicação esteja em constante transformação e que a imprensa tenha perdido espaço, especialmente as edições de cultura, esta continua ainda a ser um meio eficaz para dar a conhecer as instituições e a sua programação, e embora muitas vezes possa parecer uma relação unilateral, o que é facto é que os teatros precisam de espaço na imprensa para obterem visibilidade, mas a imprensa também precisa de notícias e conteúdos para existir. Assim, esta é uma relação que deve funcionar de forma bilateral, as instituições apenas têm de ter a capacidade de saber atrair a imprensa no meio das restantes organizações culturais e garantirem que o pouco espaço que possa existir é seu. É, por isso, essencial, de forma a garantir “a melhor história para vender” que o assessor de imprensa da instituição conheça, e mantenha boas relações com os editores e críticos especializados, assim como dominar os meios, a sua periodicidade e áreas de intervenção, não só para captar a imprensa para falar dos seus espetáculos, mas também para perceber quais os meios onde deve inserir publicidade (Bonet e Schargorodsky, 2018: 198).

A programação artística também tem grandes possibilidades de criar momentos de comunicação com simples projetos artísticos, como são os casos de eventos de

“portas abertas”, festivais específicos, programação fora de horas com ambientes informais e pouco usuais, etc. Estas iniciativas potenciam e fomentam a entrada de novos públicos na instituição e são um meio de comunicação com grande potencialidade, pela forma como despertam o interesse dos públicos e dos meios de comunicação (Bonet e Schargorodsky, 2018: 197). Simultaneamente, é essencial que a instituição esteja atenta às questões de acessibilidade e inclusão de toda a sociedade e que construa estratégias, não só de implementação destas medidas, como de as comunicar (Bonet e Schargorodsky, 2018: 192).

6 PRODUTO

6.1 PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA

A programação artística da CNB é o conjunto de espetáculos e atividades paralelas projetados pela direção artística. A programação artística assenta num calendário, o qual compreende os meses do ano entre o início e o fim dos trabalhos da Companhia sobre uma lógica que, mesmo existindo alguma flexibilidade, se verifica organizada numa uniformidade que se repete praticamente de ano para ano. Nesse calendário inserem-se os diferentes espetáculos, os quais compreendem um determinado número de sessões, podendo este ser maior ou menor por espetáculo, dependendo do género de dança, ou da expectativa de vendas. As atividades paralelas, independentemente dos seus públicos-alvo, visam atrair os públicos através de âncoras aos espetáculos. Fazem ainda parte da programação artística os espetáculos programados para digressão nacional e internacional.

Os espetáculos programados para o Teatro Camões, em Lisboa, são mais regulares e obedecem a uma aparente estrutura, diferente dos espetáculos programados para as digressões nacionais e internacionais, uma vez que as digressões não parecem assentar sobre uma uniformidade idêntica de ano para ano nem à mesma regularidade. Observando os diferentes calendários das temporadas em análise compreende-se que a base de programação é no Teatro Camões e que as digressões se encontram nos intervalos dessa programação.

6.2 ESPETÁCULOS PARA ESCOLAS

Para cada espetáculo apresentado no Teatro Camões contempla-se uma sessão para escolas²¹. Para estes espetáculos, a CNB classifica como escolas os seguintes tipos de estabelecimentos: jardim de infância, ATL, ensino básico, primário,

²¹ Exceto quando o calendário escolar não é compatível com o dos espetáculos da CNB.

secundário, universitário e universidades sénior. Os espetáculos para escolas são os mesmos que os apresentados para os públicos em geral, não existindo adaptações ou espetáculos criados especificamente para o efeito²².

Estes espetáculos dirigem-se a público escolar e visam uma aproximação a este segmento, assim como promover a educação pela arte numa óptica de criação de públicos futuros. Os espetáculos realizam-se durante a semana num horário e preços diferentes que os restantes espetáculos de públicos geral, existindo apenas duas categorias de preço: normal (3,00€) e escolas IPSS²³ (1,00€). O valor do bilhete é cobrado aos alunos, e os professores, até dois por turma, não pagam.

Na temporada 2014/2015 a CNB criou um espetáculo dirigido às escolas e apresentado nos estabelecimentos de ensino. Este espetáculo é baseado no conto *A Fada Oriana*, de Sophia de Mello Breyner Andresen, e integrava o programa *CNB nas Escolas*, que tinha o objetivo de levar a arte e a dança em particular ao contacto com os alunos de uma forma mais direta e próxima. Na temporada 2015/2016 esta iniciativa voltou a repetir-se pela última vez.

No que respeita ao número de sessões de espetáculos de escolas, incluindo os espetáculos realizados nos estabelecimentos de ensino, verifica-se o seguinte:

Quadro 1.1 – Número de sessões para escolas

	2014/2015	2015/2016	2015/2016	2017/2018
Sessões escolas	12	24	8	4

Fonte: Calendários de programação artística da Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados e quadro: João Augusto, 2018

6.3 DIGRESSÕES

As digressões são deslocações da Companhia a outras localidades fora de Lisboa, onde está sediada, dentro ou fora de Portugal, onde se realizam espetáculos em teatros locais.

As digressões dividem-se entre nacionais, que visam desenvolver a descentralização da dança e promover o acesso à arte e à cultura em Portugal, e as

²² Excetuando o espetáculo *1HD – uma História da Dança* na temporada 2016/2017 e o espetáculo *Especialistas* na temporada 2017/2018, ambos programados em função do segmento de públicos escolar e famílias.

²³ Instituições Particulares de Solidariedade Social.

internacionais, que visam também posicionar a Companhia, enquanto referência artística, no mercado internacional.

As digressões nacionais realizam-se nos intervalos das datas dos espetáculos do Teatro Camões. O número dos espetáculos e sessões varia consoante o ano, estando a CNB, neste caso, também dependente das programações e disponibilidades de cada teatro onde se apresenta.

Na temporada 2016/2017 a CNB celebrou o seu quadragésimo aniversário, tendo programado uma digressão nacional maior do que nas restantes temporadas. Ao longo de trinta e duas cidades em Portugal realizaram-se quarenta e duas sessões divididas por três espetáculos distintos, quarenta e três sessões do filme *No Escuro do Cinema Descalço os Sapatos*²⁴, das quais dezoito para escolas e vinte e cinco para público geral, e ainda doze sessões de Projeto de Aproximação à Dança (PAD) e trinta sessões de *Masterclasses* de dança clássica ou contemporânea.

As digressões internacionais realizam-se em menor número, estando dependentes de contactos e convites por parte dos agentes e programadores estrangeiros. No período de tempo que compreende esta análise realizaram-se duas digressões internacionais: na temporada 2015/2016 à Alemanha, com o programa *Orfeu e Eurídice*²⁵, apresentando-se nas cidades de Darmstadt, Ludwigsburg e Bona, e na temporada 2016/2017 à Coreia do Sul com o programa *Tábua Rasa*²⁶, apresentando-se na cidade de Seul. Ambas as digressões foram programadas com bailados contemporâneos.

6.4 ATIVIDADES PARALELAS

Para além dos espetáculos, a Companhia tem desenvolvido ao longo dos últimos seis anos, atividades paralelas que servem sempre de elo de ligação entre os públicos e os espetáculos a decorrer, pretendendo aproximar os públicos à instituição. Estas atividades podem ser performativas, de aprendizagem e até de ação social, em que se cruzam uma multiplicidade de disciplinas artísticas e literárias, passando por diversos formatos como oficinas criativas, cursos, conferências e espetáculos direcionados a segmentos específicos, como o público escolar.

²⁴ Uma encomenda da CNB em 2015 com realização de Cláudia Varejão e que aborda o trabalho de bastidores da Companhia.

²⁵ Coreografia de Olga Roriz, estreada em 2014 no Teatro Camões.

²⁶ Coreografia de António Cabrita, Henriett Ventura, São Castro e Xavier Carmo, estreada em 2015 no Teatro Camões.

Algumas destas atividades são de entrada gratuita, outras têm um valor de entrada definido. A gestão destes projetos, na sua maioria, é da responsabilidade da Direção de Comunicação.

6.4.1 PROJETOS DE APROXIMAÇÃO À DANÇA

Os PAD são projetos para escolas, direcionados a crianças e jovens, com um intervalo de idades compreendido entre os nove e os dezasseis anos. Cada projeto é desenvolvido como uma experiência de dois dias distintos: um dia em que os alunos têm uma abordagem ao espetáculo que se está a preparar, assistem a parte de um ensaio e participam numa oficina criativa. No segundo dia de experiência assistem à sessão para escolas do espetáculo, cujo ensaio foi presenciado no primeiro dia. Estes projetos são gratuitos para todos os participantes. Para cada espetáculo estão previstas três sessões distintas destinadas a diferentes turmas, e os ateliers são ministrados por um artista convidado, ou excepcionalmente por um bailarino do elenco artístico.

A partir da temporada 2014/2015 começou a realizar-se PAD em digressão nacional. Na temporada 2016/2017, a digressão nacional contemplava, juntamente com os espetáculos, a opção de escolha, por parte das entidades acolhedoras, de atividades como PAD e/ou *Masterclasses*, estas últimas direcionadas a alunos de dança.

6.4.2 CONFERÊNCIAS

As conferências são encontros promovidos pela CNB entre convidados e públicos, com fim ao desenvolvimento de temas específicos através da reflexão e partilha de ideias, podendo existir debate, perguntas por parte do público ou até ser o público o motor do desenvolvimento das conferências.

As conferências iniciaram-se em 2014 (janeiro a dezembro), têm-se realizado no Teatro Camões e são um projeto que tem sofrido alterações e adaptações ao longo do tempo: inicialmente eram direcionadas aos públicos em geral e realizavam-se uma semana antes da estreia de cada espetáculo, sempre relacionadas com o tema do bailado a estrear e com convidados diferentes. A partir de 2015 (de janeiro a julho) alterou-se o conceito: partindo do mote “eu não percebo nada de dança”²⁷, a jornalista Cristina Peres concebia temas relacionando-os com cada espetáculo,

²⁷ A jornalista Cristina Peres, autora do conceito destas conferências, recorreu a esta expressão por ser algo que ao longo da sua carreira foi escutando e que pretendeu desmistificar nestas conferências.

definia os convidados e moderava cada uma das conferências. A conferência realizava-se igualmente uma semana antes da estreia.

A partir da temporada 2015/2016 o projeto não teve continuidade, dando lugar a um outro conceito para as conferências. Nasce assim *De Que é Que Tens Medo?*, desenvolvido pela mesma jornalista, estando desta vez direcionado para escolas. Cada espetáculo tem associado um tema de cariz social e humano que é debatido entre a moderadora, um convidado²⁸, uma turma de uma escola convidada e dois professores. A sessão realiza-se em dois momentos: primeiro a moderadora visita a escola e faz um trabalho de preparação em aula sobre o tema proposto, e num segundo momento realiza-se uma conversa entre alunos, o convidado, os professores e a moderadora, na manhã do dia de espetáculo para escolas, e da parte da tarde estes alunos assistem ao espetáculo. Este projeto é realizado em conjunto com escolas próximas da CNB, quer a nível de relação quer de proximidade geográfica. Todos os modelos de conferências foram sempre iniciativas de entrada livre.

6.4.3 SESSÕES DE POESIA

A partir de 2014, as programações artísticas da CNB passaram a ter ligações à poesia portuguesa, sendo escolhida uma poetisa por temporada enquanto inspiração. Neste contexto foi criado um momento dedicado à poesia, com a duração de uma hora, que se realizava no *foyer* superior do Teatro Camões, numa das sessões de cada espetáculo, duas horas antes do mesmo. Este momento teve dois conceitos diferentes. Na temporada 2014/2015, as *Horas de Sofia*²⁹ compreendia um momento em que o público poderia partilhar entre si poemas do universo de Sophia de Mello Breyner Andresen. Na temporada 2015/2016, criou-se um novo conceito para esta atividade: em *A Poesia de Cada Dia Nos Dai Hoje*³⁰ o público era convidado a assistir a uma conversa inspirada no questionário de Proust³¹, onde o curador fazia as perguntas e o convidado³² teria de responder com poemas de Adília Lopes. O projeto de sessões de poesia não teve continuidade a partir da temporada 2016/2017. Estas atividades eram iniciativas de entrada livre.

²⁸ Diferente a cada sessão.

²⁹ Nesta temporada a programação foi inspirada e dedicada a Sophia de Mello Breyner Andresen.

³⁰ Título de um poema de Adília Lopes, a quem a CNB dedicou a temporada de 2015/2016.

³¹ Questionário que Marcel Proust (1871-1922) criou com questões que permitiam descobrir a personalidade do entrevistado.

³² Um diferente em cada sessão.

6.4.4 CURSO DE HISTÓRIA DA DANÇA

O Curso de História da Dança foi lançado na temporada 2015/2016, desenvolvendo-se ao longo da mesma e acompanhando a programação. O curso era dividido em quatro módulos: Barroco, Romântico, Ballet Russes e Contemporâneo. Cada módulo continha entre três a quatro aulas teóricas; uma aula prática, onde os alunos assistiam a um ensaio da Companhia e debatiam no final a partir da sua observação e da matéria da aula; e uma sessão espetáculo, onde podiam assistir ao espetáculo abordado em cada módulo.

A segunda edição do curso realizou-se durante o ano de 2017, entre as temporadas 2016/2017 e 2017/2018, mais concretamente de maio a dezembro. Esta iniciativa requeria uma inscrição paga com opção por duas modalidades: curso total – 60,00€ ou as sessões teóricas avulsas – 5,00€ cada.

6.5 ENSAIO GERAL SOLIDÁRIO

Os Ensaio Gerais Solidários (EGS) são uma iniciativa da CNB desde 2011, que conta com a participação de diversas instituições de solidariedade social como parceiras. Ao longo do tempo, o modelo do projeto foi sendo reformulado no que diz respeito ao número de instituições participantes em cada evento, e atualmente cada EGS contempla quatro instituições parceiras, sendo distribuído a cada uma e de forma equitativa, 200 lugares da sala para o dia do ensaio geral, que antecede a estreia. Cada instituição tem o objetivo de angariar convidados que realizem donativos a partir de 12,00€ em troca de um convite por cada angariação. As receitas angariadas revertem na totalidade para as instituições, e são as próprias a fazer a gestão de contactos, convites e angariação de donativos.

A CNB reconhece o grande sucesso deste projeto, uma vez que as taxas de ocupação são geralmente muito altas, e acredita que esta ocupação pode funcionar na criação de sensibilização e interesse pela própria CNB.

7 PREÇO

7.1 PREÇÁRIO

A tabela de preços para os espetáculos tem sofrido algumas alterações nos valores e descontos ao longo das quatro temporadas em análise, sendo a alteração verdadeiramente mais significativa a tabela criada para a temporada 2017/2018 (Anexos 2 a 9). Com eventuais exceções, os valores das diferentes zonas da plateia e dos descontos são iguais para todos os espetáculos e sessões apresentados em

cada temporada. As exceções foram os espetáculos *Tábua Rasa* na temporada 2014/2015³³; *Programa Dança e Documentário* em 2015/2016³⁴; *1HD – Uma História da Dança* em 2016/2017³⁵ e *Especialistas* em 2017/2018³⁶.

O Teatro dispõe de 873 lugares e estão geralmente disponíveis para venda 782 lugares da plateia, existindo ainda quatro camarotes com seis lugares cada e uma galeria com 26 lugares sentados³⁷. As salas são abertas para venda no início da temporada, ficando todos os espetáculos disponíveis³⁸.

A tabela de preços é formada por quatro zonas distintas: Plateia A, B, C e D. Destas, a Plateia C subdivide-se na Plateia C1, composta por vinte e quatro lugares de visibilidade reduzida. A Plateia A tem um total de 264 lugares e ao longo destas quatro temporadas teve a seguinte divisão (Anexos 10 a 12):

- Temporada 2014/2015 – Plateia A1 com 132 lugares e Plateia A2 com 132 lugares;
- Temporada 2015/2016 – Plateia A1 com 108 lugares, Plateia A2 com 124 lugares, *Carré D’Or* com 32 lugares³⁹;
- Temporada 2017/2018 – Plateia A1 com 264 lugares.

Nas temporadas 2014/2015 e 2017/2018 existiram espetáculos com plateia dentro do palco.

Os descontos variaram, embora pouco, ao longo das temporadas, tendo as regras de aplicação sofrido alterações nomeadamente na temporada 2017/2018, onde os descontos deixaram de ser aplicados em todas as zonas da sala. Até à temporada 2015/2016 existia um desconto ao domingo intitulado *Tardes de Domingo*, que permitia a compra de bilhetes a 5,00€ para crianças e 10,00€ para adultos⁴⁰. Em conversa informal com as assistentes de bilheteira concluiu-se que este desconto continua a ser solicitado e que existe decepção por parte do público pelo facto de ter deixado de existir.

As alterações ao preçário na temporada 2017/2018 foram as mais significativas, adaptaram-se os valores bases dos bilhetes e estipulou-se que para a

³³ Preço: 15€ com possibilidade de aplicação de descontos.

³⁴ Preço único: 12,50€, exceto visibilidade reduzida (Plateia C1).

³⁵ *id.*

³⁶ Preço único: 8€.

³⁷ Dois dos camarotes são destinados a portadores de mobilidade reduzida, e os restantes camarotes e galerias ficam disponíveis para venda apenas em caso de lotações esgotadas.

³⁸ Exceto galerias e camarotes, que só são disponibilizados em caso de lotação esgotada ou de solicitação no caso dos camarotes com lugares de mobilidade reduzida.

³⁹ Mantendo-se esta divisão na temporada seguinte.

⁴⁰ Até quatro crianças por adulto.

Plateia A não se aplicavam descontos. Esta alteração provocou um cenário particular nos espetáculos menos vendidos, nos quais os públicos adquiriam bilhetes para os lugares possíveis de aplicar descontos e com valores base mais baixos, com a expectativa de mudarem de lugar para a zona central no início das sessões.

7.2 ASSINATURAS

A CNB pratica um programa de assinaturas para cada temporada com descontos e para um conjunto alargado de espetáculos que beneficiam aqueles que pretendem comprar bilhetes com uma maior antecedência. As assinaturas existiram sempre no plano de preços da CNB, ao longo das temporadas em estudo, mas sofreram algumas alterações. Na temporada 2014/2015 aplicou-se o modelo que vinha a ser praticado anteriormente, onde existiam três fórmulas de assinaturas (Anexo 13).

Nas temporadas 2015/2016 e 2016/2017 reformulou-se o modelo e criou-se o *Desconto Festival ao Largo*, com 25% de desconto, que poderia ser aplicado apenas durante este festival⁴¹ (Anexo 14).

Em 2017/2018, a temporada foi lançada fora do período do Festival ao Largo (FAL) e criou-se um novo formato de assinaturas. Nesta última temporada construiu-se em paralelo uma modalidade de assinaturas mix, em conjunto com o Teatro Nacional de São Carlos, apenas com os espetáculos onde o TNSC e a Orquestra Sinfónica Portuguesa estavam envolvidos na programação da CNB⁴² (Anexo 15).

A partir da temporada 2015/2016 foi criado um formulário para os assinantes, para que a CNB registasse os seus contactos e tivesse a possibilidade de comunicar melhor com os mesmos, assim como compreender os seus comportamentos.

A nível de resultados, na temporada 2014/2015 foi possível apurar que apenas se venderam 27 bilhetes em assinatura. O primeiro ano do desconto FAL gerou 15 assinantes e uma venda total de 81 bilhetes, em que um assinante já o tinha sido em 2014. No segundo ano gerou um total de 12 assinantes, dos quais um já tinha usufruído do desconto no ano anterior, resultando num total de 80 bilhetes vendidos.

⁴¹ Festival que se realiza todos os anos durante o mês de julho, no Largo de São Carlos em Lisboa, no qual a CNB participa todos os anos.

⁴² O *Lago Dos Cisnes* e *Impromptus*.

Na temporada 2017/2018 os resultados decresceram, registou-se apenas um assinante, que adquiriu uma assinatura mix. As assinaturas em conjunto com o TNSC geraram a venda de 79 bilhetes, num total de 30 assinantes⁴³.

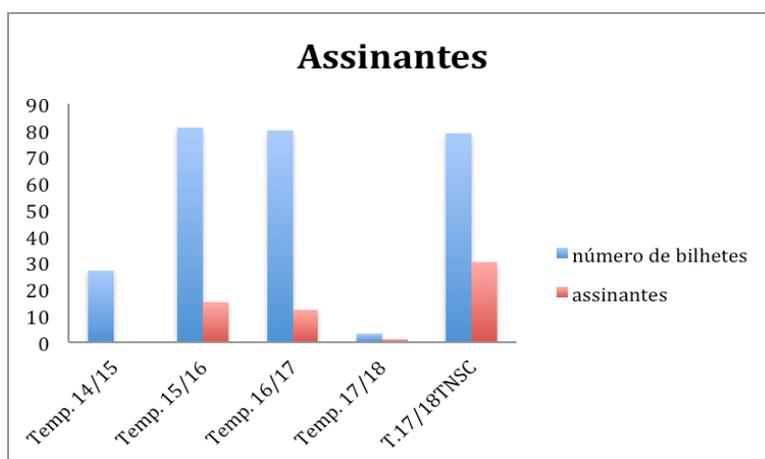


Figura 1.1 – Número de bilhetes em assinaturas e número de assinantes por temporada (temporada 2014/2015 – temporada 2017/2018)

Fonte: Relatório de bilheteiras Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados e figura: João Augusto, 2018

O decréscimo de venda de assinaturas da CNB na temporada 2017/2018 parece estar relacionado com a operacionalização da estratégia de comunicação, uma vez que a apresentação da temporada foi sucessivamente adiada e comunicada perto da estreia do primeiro espetáculo. Não foi produzido material de comunicação para o lançamento da temporada, tendo a mesma sofrido ao longo do tempo constantes alterações de programação, impossibilitando uma comunicação contínua e uma produção de materiais de comunicação geral da temporada atualizados. Apenas foram lançados materiais pontuais sobre os espetáculos em concreto. Este fator pode ter contribuído para a diminuição de assinantes, assim como para os fracos resultados de bilheteiras.

8 DISTRIBUIÇÃO

O principal canal de distribuição da CNB é o Teatro Camões, seguindo-se todos os teatros, instituições culturais e escolas onde se apresenta.

⁴³ Estes valores referem-se apenas às vendas para o espetáculo *O Lago dos Cisnes*, uma vez que não foi possível aceder aos resultados de vendas de assinaturas em conjunto para o espetáculo *Impromptus*.

O Teatro Camões dispõe de uma bilheteira aberta de quarta a domingo com horários diferentes nos períodos de verão – das 14h às 19h – e inverno – das 13h às 18h. A cafetaria funciona apenas nos dias de espetáculo, abrindo uma hora antes do mesmo e encerrando após o último intervalo ou após o início do espetáculo, caso não haja pausas, não contribuindo para uma dinâmica mais permanente ou de complemento a quem assiste aos espetáculos.

Não existe nenhuma loja e os produtos de merchandising são vendidos apenas nos dias de espetáculo numa mesa no *foyer* do teatro. De referir que os produtos de merchandising há muito que não são atualizados, refletindo-se numa fraca procura por parte dos públicos, tendo havido no entanto investimento em algumas edições para crianças.

A CNB dispõe de um prestador de serviço com sistema informático de venda de bilhetes físicos e online, e com capacidade de fornecimento de dados de caracterização de clientes.

9 PROMOÇÃO

9.1 EQUIPA DE COMUNICAÇÃO

A nível de equipa, a Direção de Comunicação e Imagem da CNB, até setembro de 2017, foi constituída por uma diretora, um assistente de comunicação, um assistente para os canais internet/redes sociais, um colaborador para a produção de audiovisuais e responsável pelo arquivo. Paralelamente dispõe, através de uma avença, de um serviço de designer e, através de prestações de serviço, da colaboração com fotógrafos para recolha de imagens dos ensaios e espetáculos para fins de comunicação e arquivo. A partir de outubro de 2017 a diretora de comunicação aposentou-se, passando o assistente de comunicação a assumir as suas funções, e a partir de janeiro de 2018 a equipa recebeu uma assistente para as relações públicas.

9.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E ASSESSORIA DE IMPRENSA

As relações públicas representam a função que veicula o canal de comunicação entre a instituição e o exterior (Runyard e French, 2000: 147-148). Na Companhia esta função realiza toda a comunicação entre o exterior e a instituição, nomeadamente fazendo a ponte e dando resposta a todas as solicitações e questões externas. É também esta função que formaliza muitos dos contactos protocolares e que contacta, recebe e orienta todos os convidados para os espetáculos e eventos da

instituição. A cargo das relações públicas fica também toda a coordenação e comunicação com a equipa de frente de casa, um serviço externo à instituição.

No que compreende as funções de assessoria de imprensa, estas operam enquanto ligação entre os jornalistas e os órgãos de comunicação social e a instituição, para a promoção e divulgação dos espetáculos, assim como de outros momentos que impliquem a comunicação com os meios. A assessoria de imprensa é realizada de forma idêntica para cada espetáculo. É enviado um primeiro dossier de imprensa um mês antes de cada espetáculo para todos os meios de edição mensal. Quatro ou três semanas antes da estreia é enviado um dossier de imprensa para a Agência Lusa e para todos os contactos da comunicação social, sendo realizado um acompanhamento mais personalizado para motivar e fomentar o interesse dos jornalistas.

Existe sempre um ensaio aberto à imprensa no dia do ensaio pré-geral, dois dias antes da estreia. No entanto, este ensaio é sem qualquer interrupção e por isso não responde a muitas necessidades dos jornalistas, sobretudo dos canais de televisão, que necessitam de gravar duas cenas diferentes do espetáculo. Identificou-se, portanto, como um ensaio geral onde é permitida a entrada a jornalistas.

Os jornalistas estão autorizados a acompanhar os processos de criação, exceto quando há diretivas da direção artística ou dos criadores, para que não se revele nenhum elemento. Neste caso só é permitido à comunicação social assistir ao ensaio pré-geral.

Os conteúdos enviados para a imprensa são, regra geral, todos produzidos pela CNB, tanto os escritos como a componente audiovisual. Por vezes as imagens fotográficas, por questões de logística e técnica, estão disponíveis tardiamente para que se possa fazer uma comunicação com a devida antecedência, sobretudo quando se trata de novas criações.

Os fotógrafos de qualquer meio estão autorizados a fotografar ensaios com a condição de ser a direção artística a escolher as fotografias a publicar. Regra geral nenhum fotógrafo aceita esta condição, acabando por ser os conteúdos fotográficos da CNB a serem utilizados.

As televisões estão autorizadas a recolher imagens dos ensaios, não podendo as peças exibidas conter mais de 3 minutos de imagens de bailado, por questões de direitos de imagem.

Quando os espetáculos são reposições e não estreias há uma maior dificuldade em obter resposta por parte da comunicação social. Nestes casos, opta-se por divulgar histórias paralelas sobre os intervenientes, i.e, entrevistas aos

bailarinos principais ou outros elementos como forma de ligação ao espetáculo. Ainda assim, há uma diminuição do interesse e menor visibilidade da CNB e do próprio espetáculo nos meios de comunicação social.

A CNB compreende, através do retorno de jornalistas com quem mantém uma relação, uma falta de espaço cada vez maior nas edições de cultura, sendo que a dança aparenta ter ainda menos espaço que, por exemplo, o teatro, a música ou o cinema, o que dificulta a obtenção de uma presença mais assídua dos meios de comunicação social.

9.3 IDENTIDADE GRÁFICA

A identidade gráfica da CNB foi sendo alterada ao longo dos tempos, normalmente conciliando sempre a sigla CNB e o nome Companhia Nacional de Bailado. Durante as temporadas 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017 o logótipo da marca era utilizado nos materiais publicitários na barra de logótipos, passando a constar o nome completo da Companhia nos cartazes (Anexo 17).

Na temporada 2017/2018 a CNB apresentou uma nova identidade que reúne a sigla e o nome da companhia (Anexo 18), um conceito que pretendeu recuperar a sigla CNB, identificando ao mesmo tempo o nome completo da instituição (Anexo 19).

Paralelamente, em cada temporada, é trabalhado um conceito de imagem associado à programação artística. A imagem, ou o conjunto de imagens, é definida pela direção artística, a partir de propostas do gabinete de comunicação. É escolhida uma imagem para acompanhar, caracterizar e identificar cada espetáculo e projeto paralelo, ficando cada um com uma imagem associada. Habitualmente é convidado um fotógrafo para realizar essas imagens a partir de motes, inspirações e indicações dados pela direção artística. O fotógrafo pode ser um artista de renome, acrescentando valor ao projeto, ou um artista menos conhecido. Estas imagens são integradas na brochura e em todo o material de comunicação. Procura-se através desta imagem atingir uma coerência e a formulação da identidade da CNB, em consonância com a sua identidade gráfica.

9.4 PLANO DE MEIOS

Em termos de plano de meios, que se dividem entre meios pagos, gratuitos ou em regime de parceria de comunicação (Anexo 16), no intervalo de tempo a que este estudo diz respeito, a CNB foi mantendo substancialmente as suas estratégias e

adaptando o plano de meios quer às suas necessidades, quer às suas capacidades, assim como às disponibilidades de mercado.

Muitos destes meios possibilitam a realização de parcerias ou propostas de valores com grandes descontos para instituições culturais, permitindo às organizações a utilização destes circuitos por valores mais compatíveis com os seus orçamentos⁴⁴.

A Companhia apostou ao longo destas temporadas nestes circuitos, tendo realizado algumas alterações devido a condicionantes das empresas que prestam estes serviços, sejam elas financeiras ou de disponibilidade. Apenas o circuito Carris foi considerado como não sendo vantajoso e por isso retirado do plano de meios na temporada 2016/2017.

No início de 2014 a CNB optou por deixar de publicar anúncios pagos na imprensa em papel, e redirecionar esse investimento para outro tipo de meio, como cartazes de rua de grande dimensão. A publicidade em jornais volta a ser um meio utilizado em 2017, para a digressão nacional e durante o primeiro semestre de 2018, visto ter-se verificado uma necessidade de reforço publicitário tendo em conta as fracas vendas. Os spots na televisão só se realizaram em 2017, na RTP, através de parceria e no âmbito do aniversário da CNB. Em todas as temporadas a instituição esteve presente na rádio TSF com um spot publicitário⁴⁵.

A Companhia dispõe ainda de alguns meios específicos para a divulgação. Alguns deles são transversais e realizados para distribuição ao longo de cada temporada, como é o caso das agendas com a programação e das telas expostas no Teatro Camões com a programação. Os flyers⁴⁶ são produzidos para cada espetáculo e para o lançamento de temporada. Os primeiros deixaram de ser utilizados no início de 2014, tendo a CNB voltado a produzi-los no final de 2017. Os flyers de lançamento de temporada existiram apenas nas temporadas 2015/2016 e 2016/2017.

⁴⁴ A nível de circuitos publicitários são utilizados os seguintes: Carris; mupis Câmara Municipal de Lisboa; cartazes A3 CP – Comboios de Portugal; cartazes A3 carruagens do Metro; circuito Minis – JCDecaux; circuito MOP – Metropolitano de Lisboa; circuito RED – JCDecaux; ecrãs autocarros Rodoviária Nacional; circuito Seniores – JCDecaux e circuito Transtejo.

⁴⁵ Ao longo do período em análise a Companhia utilizou os seguintes meios publicitários na comunicação social: Canal Lisboa; Diário de Notícias; Jornal Expresso; Jornal *Público*; Revista *Time Out*; RTP e Rádio TSF.

⁴⁶ Flyers são meios publicitários com dimensão e materiais semelhantes aos postais ilustrados e que são distribuídos em diversos locais públicos estratégicos, como cafés, restaurantes, hotéis, postos de turismo, teatros, cinemas, museus, etc.

9.5 REDES SOCIAIS

A CNB tem website próprio e está presente nas seguintes redes sociais: Facebook, Youtube, Vimeo, Instagram, Soundcloud e Twitter.

O website da CNB contém toda a informação sobre a atividade da Companhia, com a possibilidade de função bilingue, embora nem todos os conteúdos estejam traduzidos para inglês. Através do website pode-se aceder à programação da CNB; ao seu elenco artístico, com fotos e biografias individuais dos bailarinos⁴⁷; informação sobre o Teatro Camões, localização e acesso; uma página reservada aos Estúdios Victor Córdon e outra às edições, e ainda uma página reservada a informações e contactos. Em abril de 2017, a CNB apresentou um novo website com novo *layout* e novas funcionalidades, como forma deste se tornar mais prático, mais acessível e mais atrativo. A nível de resultados de pesquisa compreende-se, através dos relatórios, que o website funciona como fonte de informação sobre os espetáculos. Não é obrigatório para os utilizadores terem perfil para utilizar o website. No entanto é através do website que as inscrições na Newsletter se formalizam, acabando estas por funcionar como um sistema de recolha de dados.

Os resultados obtidos compreendem o intervalo de tempo entre setembro de 2017 e julho de 2018, e revelam uma utilização de 218.470 visualizações, com um tempo médio de 1.12 minutos e uma taxa de rejeição⁴⁸ de 46,5%.

⁴⁷ Esta possibilidade não se encontra operacionalizada à data de 31 de agosto de 2018.

⁴⁸ Uma rejeição é uma sessão de página única no website e calcula-se quando um utilizador realiza um único pedido ao servidor, resultando numa utilização igual a 0 segundos de utilização (fonte: Google Analytics).



Figura 1.2 – Resultados de frequência no website CNB (outubro 2017 – agosto 2018)

Fonte: Dados estatísticos do website da CNB

Recolha de dados: João Augusto, 2018, **figura:** website CNB/João Augusto, 2018

É também possível concluir que os momentos de maior utilização do website correspondem às datas de estreia de cada espetáculo e que a nacionalidade de 79,55% dos utilizadores é portuguesa. A nível de idades, a utilização do website indica que as pessoas com intervalos etários de 25-34 e de 35-44 anos são as que mais procuram informação através deste canal. O género é maioritariamente feminino, com uma percentagem de 71,3%, em oposição a 28,7% de homens.

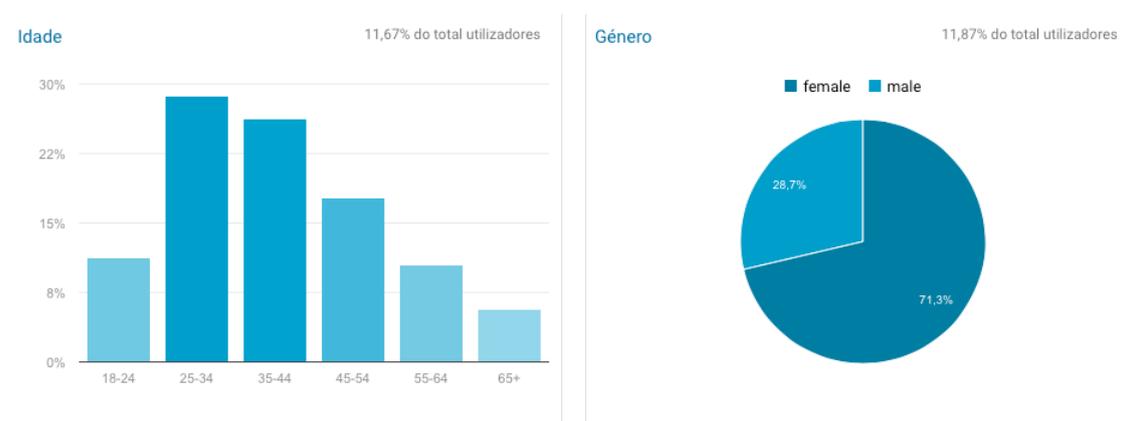


Figura 1.3 – Dados demográficos dos visitantes do website CNB (outubro 2017 – agosto 2018)

Fonte: Dados estatísticos do website da CNB

Recolha de dados: João Augusto, 2018, **compilação e figura:** website CNB/João Augusto, 2018

Para além do website, a página oficial do Facebook é uma ferramenta considerada pela CNB como um canal importante na comunicação, onde é publicada toda a informação sobre as atividades da Companhia, quer os espetáculos quer as atividades paralelas, como notícias de acontecimentos relacionados com a CNB, os seus intérpretes ou colaboradores.

Na análise realizada foi possível observar, de forma mais aprofundada, os indicadores registados entre setembro de 2017 e agosto de 2018, que correspondem à última temporada em análise. A página de Facebook da CNB registava, no fim de agosto de 2018, um número de 45.050 indivíduos que gostam da página, com um aumento de 2.638 indivíduos face a janeiro de 2017, que registava 42.412 *likes* de indivíduos. Também em final de agosto de 2018 a página da CNB registava 44.219 seguidores, com um aumento de 3.219 face a janeiro de 2017, que registava cerca de 41 mil seguidores.

É possível ainda compreender que, em média, as publicações da CNB têm um alcance entre os 1.000 e os 3.000 utilizadores, como se pode observar na Figura 1.4:



Figura 1.4 – Alcance de publicações do Facebook CNB (outubro 2017 – agosto 2018)

Fonte: Dados estatísticos da conta oficial de Facebook da CNB

Recolha de dados: João Augusto, 2018, **figura:** Facebook CNB/João Augusto, 2018

Dos três tipos de conteúdos publicados, fotografia, vídeo e ligações, é possível compreender, através da métrica de alcance médio, que o vídeo é o que consegue

maior alcance, seguindo-se a fotografia e por último as ligações partilhadas. No entanto esta constatação apresenta exceções.

Os colaboradores do gabinete de comunicação observaram uma drástica diminuição de alcance e reações aos conteúdos desde as alterações realizadas pela plataforma Facebook no início de 2018. Estas alterações fazem as publicações aparecer com maior frequência apenas aos indivíduos que têm maior *engagement*⁴⁹ com a página da CNB, e deixem de aparecer com maior frequência aos indivíduos que não têm interação e que apenas gostam da página da CNB. A direção de comunicação não patrocina publicações pagas, uma vez que este tipo de ação pode destruir o alcance orgânico⁵⁰.

A nível das estratégias de marketing para as redes sociais, regra geral, comunica-se espetáculo a espetáculo seguindo o calendário da temporada. A Companhia começa a colocar conteúdos cerca de três a quatro semanas antecedendo a estreia de cada espetáculo, e raramente intercala espetáculos na comunicação do Facebook.

Não são utilizadas as ferramentas de vídeos diretos, e as *stories*⁵¹ não são praticamente utilizadas. A capacidade de resposta é de 30 minutos com uma taxa de 100% de resposta.

A CNB utiliza a calendarização de eventos e a criação de eventos na página de Facebook para cada espetáculo, atualizando-os regularmente com informação. Estes podem ter um maior ou menor alcance dependendo do espetáculo, e o número de respostas positivas de intenção de participação ao evento é substancialmente inferior às taxas de alcance. Os alcances diferem entre si e refletem semelhanças com a tendência das vendas da última temporada em análise, muito embora não se possa concluir relação, por não existir forma de comprovar que os alcances se constituíram em vendas. Os Ensaio Gerais Solidários são promovidos mediante eventos separados dos espetáculos da temporada, uma vez que as instituições que participam podem interagir na página do evento ao qual estão associadas. O alcance dos eventos varia muito conforme os casos específicos.

Numa análise às estatísticas do Facebook conclui-se que a nível de género, 74% das pessoas que gostam da página são mulheres e 25% são homens. A nível

⁴⁹ Medida que compreende o total de interações como sendo *likes*, comentários e partilhas.

⁵⁰ Alcance de públicos naturais sem qualquer ação paga que promova publicações ou a página. O alcance orgânico é considerado bastante fidedigno por ser realizado pelos públicos.

⁵¹ Uma das funcionalidades do suporte Facebook que confere uma tendência instantânea ao dispositivo.

de faixas etárias, o intervalo etário com mais frequência é entre os 35 e os 44 anos de idade, seguindo-se com a mesma percentagem os intervalos 25-34 e 45-54 anos, como se pode constatar pela Figura 1.5:

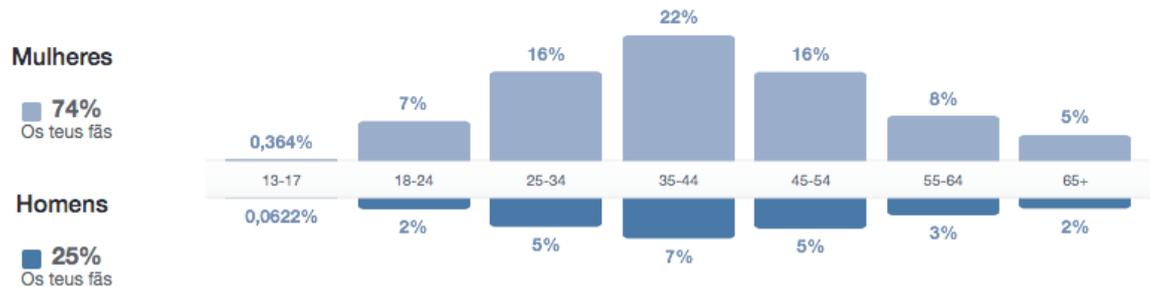


Figura 1.5 – Dados demográficos da página oficial do Facebook da CNB (outubro 2017 – agosto 2018)

Fonte: Dados estatísticos da conta oficial do Facebook da CNB

Recolha de dados: João Augusto, 2018, **compilação e figura:** Facebook CNB/João Augusto, 2018

Sobre as nacionalidades das pessoas que interagem na página de Facebook da CNB, cerca de 86% são portugueses, 3,4% brasileiras e os restantes países encontram-se representados em valores residuais.

O Instagram é utilizado pela CNB através de uma conta iniciada em maio de 2016 e que tem, até final de agosto de 2018, 4.840 seguidores, mais 1.665 que no início de setembro de 2017. Em média, os seguidores são 30% homens e 70% mulheres, dado significativo que acompanha as tendências registadas no website e no Facebook, situando-se a população masculina entre os 25% e os 30% e a população feminina entre os 70% e 74%. As idades dos seguidores que mais interagem com as publicações são semelhantes às do website, com as faixas etárias de 25-34 anos em primeiro lugar, seguindo-se a faixa entre os 35-44 anos e em terceiro a faixa etária dos 18-24 anos. Este dado representa uma diferença em relação ao website e Facebook, com a existência de uma tendência de utilização por uma faixa etária mais jovem, conforme as tendências nacionais e internacionais de utilização da plataforma.

Quadro 1.2 – Faixa etária de seguidores da conta no Instagram CNB (setembro 2017 – agosto 2018)

Faixa Etária	%
13 – 17 anos	3%
18 – 24 anos	20%
25 – 34 anos	29%
35 – 44 anos	28%
45 – 54 anos	14%
55 – 64 anos	4%
+ 65 anos	2%

Fonte: Dados estatísticos da conta oficial de Instagram da Companhia Nacional de Bailado.

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

A estratégia para esta rede social está direcionada maioritariamente para a divulgação de conteúdos relacionados com espetáculos e bailarinos. As imagens publicadas são na sua maioria de ensaios ou de espetáculos e, tal como no Facebook, que é uma plataforma pertencente ao mesmo grupo empresarial, acompanham o calendário de espetáculos. Na plataforma Instagram as *stories* são utilizadas com maior frequência do que no Facebook.

O Canal Youtube tem depositados spots publicitários, spots promocionais, *teasers* e entrevistas aos criadores. Estes conteúdos têm uma grande importância para a eficácia da comunicação da CNB, pois é perceptível através da análise que suscitam maior interesse, sobretudo no caso de vídeos promocionais com excertos de bailados, uma vez que são os vídeos com maior número de visualizações. A CNB tem, à data de 31 de agosto de 2018, 1.507 subscritores do seu canal de Youtube.

O Twitter começou a integrar os canais de redes sociais da CNB em 2010. Este projeto foi descontinuado em 2012 e voltou a ser reativado no final de 2016. O Twitter da CNB registava, também em 31 de agosto de 2018, 812 seguidores. A nível de calendarização de publicações não apresenta uma regularidade constante e segue a mesma lógica de comunicação das restantes redes sociais, ou seja, acompanha o calendário de programação artística sem intercalar espetáculos. A nível de conteúdos aposta-se bastante na fotografia.

O canal Vimeo existe de forma mais reservada, servindo para armazenar vídeos para visualização interna dos bailarinos, coreógrafos ou programadores,

existindo alguns vídeos promocionais públicos. Neste sentido, este canal não tem expressão sobre seguidores, nem se pretende que seja essa a sua função.

A Companhia utiliza o Soundcloud para disponibilizar faixas áudio das conferências realizadas na programação paralela. É um canal que reflete pouca adesão, talvez por ter pouca continuidade e escassa divulgação.

A CNB tem um serviço de Newsletter através do software E-Goi com um alcance de 5.011 contactos, segmentados da seguinte forma:

Quadro 1.3 – Segmentação e número de destinatários da Newsletter CNB (31 de agosto de 2018)

Grupos	Nº de contactos
Público Geral	4.118
Comunicação Social	60
Escolas	330
Empresas/Hotéis	86
Instituições Dança	185
Opart/CNB	232

Fonte: Dados estatísticos da E-goi, entidade que presta o serviço de Newsletter à CNB

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Os envios são realizados com a seguinte segmentação de públicos e frequência: mensal, com informação sobre todas as atividades do mês; semanal, com informação específica da semana⁵²; escolas - comunicação separada e específica com informação direcionada.

Foi realizada uma análise aos resultados dos envios, recepção e abertura da Newsletter ao longo da temporada 2017/2018, ficando esta como referência, uma vez que não foi possível aceder aos relatórios das temporadas anteriores. Ao longo da última temporada foram enviadas 21 Newsletters e os relatórios revelam-nos que as mesmas foram recebidas numa escala entre 98% e 100% do total dos destinatários. No que diz respeito à média de abertura/leitura da Newsletter foi possível apurar os seguintes resultados por grupos identificados:

⁵² Exceto quando não se justifica o envio.

Quadro 1.4 – Percentagem de abertura/leitura de Newsletter CNB por segmentação (setembro 2017 – agosto 2018)

Grupos	% abertura
Público Geral	26,15%
Comunicação Social	44,9%
Escolas	16,80%
Empresas/Hotéis	24,21%
Instituições Dança	13,14%
Opart/CNB	72%

Fonte: Egoi – Estatísticas sobre abertura/leitura de Newsletter enviadas pela CNB

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Compreende-se que a comunicação através da Newsletter chega maioritariamente a um segmento interno (colaboradores) e à comunicação social, e só depois é que chega aos públicos gerais com uma percentagem inferior aos 30%. As percentagens de abertura nos grupos de escolas e instituições de dança têm pouca força representativa, não alcançando 20%. No entanto, segundo a análise em relatório da empresa que fornece este serviço, estes resultados são tidos como positivos⁵³.

A CNB lança, desde janeiro de 2016, um passatempo através da Newsletter, relacionado com todos os espetáculos apresentados no Teatro Camões ⁵⁴ denominado *1+Esta = a Outro*, consistindo na oferta de um convite na compra de um bilhete com a apresentação da Newsletter no ato de compra na bilheteira do Teatro Camões. Este passatempo concretiza-se maioritariamente na primeira semana de sessões de cada espetáculo, dado o objetivo de angariar mais público na primeira semana de representações. Pode, no entanto, estender-se à segunda, nos casos dos programas com taxas de venda inferiores. Os lugares disponíveis para este passatempo são na Plateia D⁵⁵, exceto nos espetáculos menos vendidos, podendo nestes casos optar-se por plateias mais próximas do palco. Em termos de resultados de adesão ao passatempo verificou-se uma adesão entre 0,3% a 2% face à abertura/leitura da Newsletter com esta promoção, não se podendo considerar um passatempo de sucesso.

⁵³ Fonte: Egoi – relatório de avaliações e resultados de desempenho.

⁵⁴ À exceção do programa *Especialistas* na temporada 2017-2018.

⁵⁵ Com valor mais baixo da sala, a seguir aos lugares de visibilidade reduzida e às galerias.

10 ANÁLISE DA ESTRUTURA DA PROGRAMAÇÃO ARTÍSTICA

A distribuição de cada espetáculo e o número de sessões no calendário de cada temporada, no Teatro Camões, apresenta muitas semelhanças todos os anos havendo, no entanto, oscilações. Podemos dividir os espetáculos entre clássicos e contemporâneos, e ainda um terceiro género onde existe a possibilidade de cruzamento dessas duas técnicas, aqui denominado por misto⁵⁶.

Cada género de espetáculos tem geralmente o seguinte número de sessões:

Quadro 1.5 – Número de sessões, tendo em conta o género de espetáculos e o segmento de públicos

Tipo de Sessões	Clássico	Contemporâneo	Misto
Público Geral	9 a 11	7 a 8	7 a 8
Escolas	1	1	1
EGS	1	1	1

Fonte: Calendários de programação artística da Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

De uma forma geral podemos compreender que a programação no Teatro Camões divide-se em sete blocos ao longo de cada temporada:

Quadro 1.6 – Perspetiva da programação por blocos/meses

Blocos	Géneros
Outubro	Contemporâneo
Novembro	Contemporâneo
Dezembro	Clássico
Janeiro/Fevereiro	Contemporâneo
Março	Contemporâneo, Clássico ou Misto
Abril/Maio	Clássico ou Contemporâneo
Junho/Julho	Clássico ou Contemporâneo

Fonte: Calendários de programação artística da Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

⁵⁶ Em alguns casos, neste bloco, os programas podem ser considerados mistos. São constituídos por três ou quatro bailados diferentes. Os géneros podem variar entre o contemporâneo e o neoclássico.

Os últimos três blocos são flexíveis quanto ao género, acabando sempre por resultar em diferentes arquiteturas de programação artística em cada temporada, como se pode verificar:

Quadro 1.7 – Número de espetáculos por género de bailado em cada temporada em análise

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Clássico	3	1	1	1
Contemporâneo	4	5	4	5
Misto	1	1	2	-
Total	8	7	7	6

Fonte: Calendários de programação artística da Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

A nível de número de espetáculos e sessões verifica-se a seguinte evolução:



Figura 1.6 – Gráficos com número de espetáculos (setembro 2013 – agosto 2018)

Fonte: Calendários de programação artística da Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

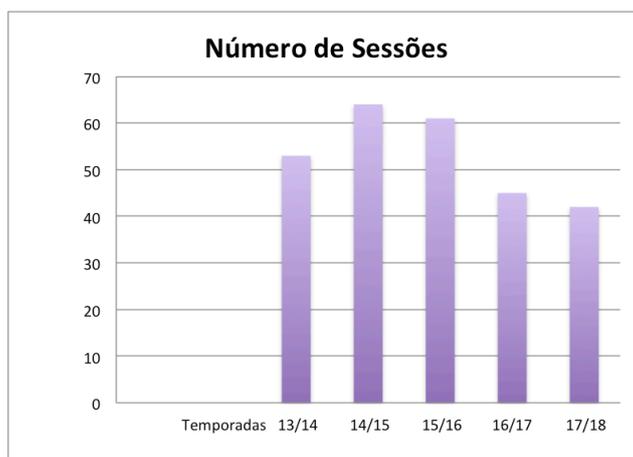


Figura 1.7 – Gráficos com número de sessões (setembro 2013 – agosto 2018)

Fonte: Calendários de programação artística da Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Na temporada 2017/2018 é onde se verifica o menor número de sessões, tendo sido esta uma medida defendida pela direção artística, enquanto estratégia de atuação sobre a constante diminuição de públicos nos espetáculos do Teatro Camões.

A estrutura de programação artística reconhece-se idêntica nas diferentes temporadas, apenas nos blocos de outubro a dezembro. Verifica-se no entanto uma mobilidade nos restantes meses face ao género de espetáculo, assim como em relação às datas. Veja-se o quadro com calendário das temporadas:

Quadro 1.8 – Perspetiva das temporadas em análise face aos diferentes géneros de bailado

	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	2017 / 2018
Outubro	Tempestades	Pedro e Inês	Quinze Bailarino e Tempo incerto	Dido e Eneias
Novembro	Lídia	Morceau de Bravoure	Turbulência	Especialistas
Dezembro	Quebra-Nozes Quebra-Nozes	A Bela Adormecida	La Bayadère	O Lago dos Cisnes
Janeiro		Programa Dança e Documentário	1HD - História da Dança	
Fevereiro	A Perna Esquerda de Tchaikovski	Programa Repertório		
Março	Homenagem BG		ITMOi	Ciclo Tânia Carvalho
Abril			A Perna Esquerda de Tchaikovski	
Maio	Giselle	Romeu e Julieta		Impromptus
	Tábua Rasa		Roriz / Wellenkamp / Forsythe / Nahann	Ambra Senatore
Junho	O Pássaro de Fogo	Carnaval		

Legenda

- Espetáculos clássicos
- Espetáculos contemporâneos
- Espetáculos mistos

Fonte: Calendários de programação artística da Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

As temporadas 2014/2015 e 2017/2018 são aquelas em que mais se verificam diferenças. A primeira foi constituída por oito programas, dos quais quatro contemporâneos, um misto e três clássicos, e a segunda onde existiu uma diminuição de programas para públicos gerais, constituindo-se a temporada com quatro programas contemporâneos, um clássico e um programa contemporâneo para escolas e famílias. O desenho das temporadas verifica-se idêntico entre setembro e dezembro e diferente entre temporadas entre os meses de janeiro e julho. Este desenho compreende apenas as necessidades de produção dos espetáculos e não uma estratégia de marketing, tendo em conta o mercado onde a instituição opera.

11 PERSPETIVAS DE MERCADO

Para efeito deste trabalho tomei como referência os indicadores do Instituto Nacional de Estatística na Área Metropolitana de Lisboa, para melhor compreender o mercado nas artes performativas e a representatividade da CNB nesse mesmo

mercado. Os dados disponíveis compreendem indicadores até ao ano de 2016. Para uma observação mais específica, os dados existentes nos estudos de 2009⁵⁷ e 2014⁵⁸ realizados na CNB ajudaram a complementar esta análise.

A partir da observação do Quadro 1.9 podemos compreender que a CNB apenas acompanhou o crescimento do mercado até ao ano de 2015. Compreende-se ainda que a instituição deteve, entre 2014 e 2016, uma média de 0,00013%, da quota de mercado de espetáculos ao vivo e uma média de 0,53% no que diz respeito às sessões.

Quadro 1.9 – Frequência de atividades culturais (INE 2014, 2015, 2016)

	2014		2015		2016	
	AML	CNB	AML	CNB	AML	CNB
Espetáculos ao vivo	3.689.208	7 (0,0001%)	3.421.890	8 (0,0002%)	4.259.633	7 (0,0001%)
Sessões	11.583	66 (0.56%)	12.118	75 (0.61%)	13.870	60 (0.43%)

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística; AML – Área Metropolitana de Lisboa; CNB – Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Numa análise ao mercado direto é possível compreender que, entre 2014 e 2016, a instituição acompanhou de forma ascendente em 2015 e descendente em 2016, tanto a nível de número de espetáculos como de sessões. Analisando através da diferenciação entre dança clássica e dança contemporânea, verifica-se que a primeira teve um aumento ligeiro entre 2014 e 2015, e que a CNB acompanhou esta evolução, que por sua vez reverte-se no ano seguinte, face a uma diminuição grande de espetáculos de dança clássica na CNB, e a um aumento exponencial do número de sessões desta categoria no quadro geral. Compreende-se igualmente que no ano de 2015 a CNB detém aproximadamente metade do mercado da dança clássica. A segunda categoria tem um aumento de sessões no quadro geral entre

⁵⁷ “Projecto de Formação e Crescimento de Públicos”/ Spark – Arts Consulting, 2009.

⁵⁸ “Long-term Sustainability of Companhia Nacional de Bailado”/ Nova School of Business and Economics – Cems, 2014.

2014 e 2015, decrescendo em 2016. Já a CNB, nesta categoria, tem uma constante evolução ascendente, totalizando um quarto do mercado em 2016.

Quadro 1.10 – Frequência de espectáculos de dança por géneros (INE 2014, 2015, 2016)

	2014		2015		2016	
	AML	CNB	AML	CNB	AML	CNB
Sessões	408	66 (16,17%)	559	75 (13,4%)	602	60 (9,9%)
Dança Clássica	65	27 (41,5%)	66	30 (45,4%)	282	12 (4,2%)
Dança Contemporânea	343	39 (11,3%)	493	45 (9,1%)	320	48 (15%)

Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatística; AML – Área Metropolitana de Lisboa; CNB – Companhia Nacional de Bailado

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

A nível da estratificação demográfica dos espetadores da CNB é possível ter uma perspetiva tendo em conta apenas as referências do estudo de 2014, onde a amostra estudada é caracterizada por 38,2% de homens e 61,8% de mulheres. A nível da frequência por faixa etária conclui-se que o intervalo etário com maior frequência na CNB é o de 35-44 anos, observando-se os seguintes resultados:

Quadro 1.11 – Frequência por faixa etária (CEMS/CNB 2014)

Faixa Etária	%
18 – 24 anos	19,9%
25 – 34 anos	16,1%
35 – 44 anos	22,6%
45 – 54 anos	15,6%
55 – 64 anos	18,3%
+ 65 anos	7,5%

Fonte: Estudo de Públicos – CEMS/CNB 2014

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

O mesmo estudo revela-nos que, a nível geográfico, 79% dos inquiridos são do distrito de Lisboa, sendo ainda possível estratificar a nível de concelhos: 51,1% de Lisboa; 6,5% de Cascais; 5,4% de Oeiras e 3,8% de Sintra.

A nível de nacionalidade, o estudo de 2014 indica que 97% dos inquiridos eram portugueses.

Em relação aos graus de educação, tanto em 2009 como em 2014, cerca de 80% dos participantes possuem graus de ensino superior. Estes dados encontram uma relação com as conclusões do Eurobarómetro, que indicam que, tanto em 2007 como em 2013, os resultados mostram que “(...) Os fatores sociodemográficos são indicadores muito importantes da participação cultural e geralmente os indivíduos com maior nível de educação, os que têm altas posições sociais e que não têm dificuldades financeiras, que estão mais disponíveis para participar em atividades culturais (...).”(Eurobarómetro, 3).

Sobre a ocupação dos inquiridos, os estudos de 2009 e 2014 mostram os seguintes resultados:

Quadro 1.12 – Frequência por ocupação (CEMS/CNB 2014)

	Artísticas	N/Artísticas	Educação	Estudantes	Reformados
2009	14%	71%	10%	16,1%	s/informação
2014	15,1%	49,5%	12,4%	5%	7%

Fonte: Estudo de Públicos – Spark/CNB 2009 e CEMS/CNB 2014

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

A nível de perceção, a Companhia entende ser necessário desenvolver esforços para atrair a comunidade do Parque das Nações, local onde o Teatro Camões está inserido, e desenvolver uma maior relação entre a comunidade circundante.

Sobre os comportamentos dos públicos, no que se refere à compra de bilhetes, existe a convicção interna de que a venda por recomendação, mais conhecida pelo “passa-palavra”, é uma das forças de venda. Esta perceção encontra reflexo em alguns dos relatórios de bilheteira que identificam um maior número de públicos nas segundas semanas das carreiras dos espetáculos. Também existe a perceção que a venda é sobretudo de última hora⁵⁹, e que este fenómeno tem vindo

⁵⁹ Existem exceções a esta perceção, como no caso de bailados clássicos ou bailados com um título que cria automaticamente uma relação de identificação por parte dos públicos.

a aumentar. Este entendimento, que é fundamentado por observação, encontra eco no resultado do estudo de 2014, que indica que 41,9% dos inquiridos adquiriu bilhetes com cerca de uma a duas semanas de antecedência e 39,2% no próprio dia do espetáculo.

A partir do cruzamento entre os dados do INE e da CNB pode-se concluir que o mercado é bastante concorrencial e que, no universo total, a oferta da CNB confronta-se com um cenário de concorrência indireta muito vasto e amplo, no meio do qual tem de trabalhar para criar visibilidade, podendo este quadro considerar-se como um desafio de posicionamento que a instituição tem de enfrentar. No que à concorrência direta diz respeito, verifica-se que a Companhia se encontrou entre 2014 e 2016 com uma participação descendente, em relação ao número total de sessões apresentadas. Na área da dança clássica representou cerca de metade do mercado em 2015. Na área da dança contemporânea tem vindo a aumentar a sua presença no mercado, muito embora não chegue aos 20%.

12 ANÁLISE DE VENDAS

Como forma de compreender a evolução da participação dos públicos nos espetáculos de públicos geral na CNB, ao longo das quatro temporadas em estudo, decidi analisar os dados secundários existentes, nomeadamente os relatórios de bilheteira. Estes relatórios contêm informação sobre o número total de espetadores em cada sessão de cada espetáculo e o total de espetadores por espetáculo, sendo possível apurar o total de espetadores de cada temporada. Para formular uma perspetiva evolutiva tive em conta a quantidade de emissão de bilhetes da temporada antecedente à primeira em análise, enquanto valor de referência como forma de compreender a evolução das vendas.

Quadro 1.13 – Dados ocupação (setembro 2013 – agosto 2018 CNB)

	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Vendas	19.574	26.832	23.339	13.312	10.866
Convites	5.334	6.201	6.516	4.559	1.898
Total	24.908	33.033	29.855	17.871	12.764

Fonte: Relatórios de bilheteira CNB, espetáculos Teatro Camões, Lisboa

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Concluiu-se que, a nível do total de espetadores, a temporada com maior número de públicos é a temporada 2014/2015, com 33.033 espetadores, um crescimento de 32,62%, correspondendo a um aumento de 8.125 espetadores face ao ano anterior, que tinha contabilizado um total de 24.908 espetadores. A temporada seguinte totaliza 29.855 espetadores, significando um decréscimo 9,6%, que corresponde a uma diminuição de 3.178 espetadores. A temporada 2016/2017 é onde se verifica a maior descida de públicos, estiveram presentes 17.871 espetadores, menos 40,1% que na temporada antecedente, correspondendo a um decréscimo de 11.984 espetadores. A última temporada analisada, 2017/2018, manteve a tendência decrescente, obtendo um total de 12.764 espetadores, uma diminuição de 28,6%, correspondendo a menos 5.107 espetadores do que a temporada anterior. Desta forma compreende-se que existe uma curva ascendente da temporada de referência para a primeira temporada em análise e posteriormente a curva torna-se descendente, sendo que entre 2014/2015 e 2017/2018 o decréscimo totaliza uma diminuição de 20.269 espetadores, correspondendo a 61,35%, equivalente a uma média de 15,3% por ano.

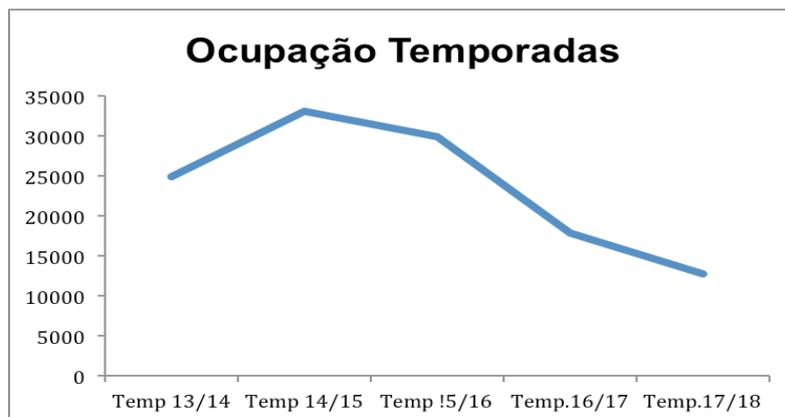


Figura 1.8 – Dados de ocupação (setembro 2013 – agosto 2018)

Fonte: Relatórios de bilheteira CNB, espetáculos Teatro Camões, Lisboa

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Ao longo da análise detetou-se existir um número significativo de convites e, nesse sentido, decidi distinguir o número de bilhetes vendidos dos convites, para compreender apenas as vendas e de que forma o número de convites pode influenciar os números totais de ocupação.

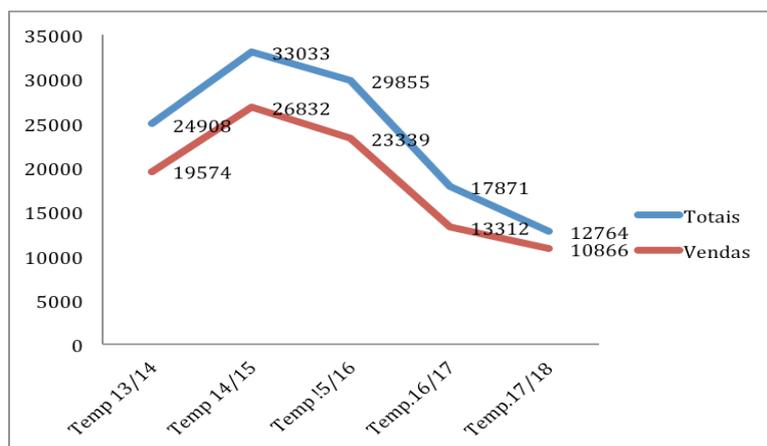


Figura 1.9 – Ocupação com diferenças entre vendas e convites emitidos (setembro 2013 – agosto 2018)

Fonte: Relatórios de bilheteira CNB, espetáculos Teatro Camões, Lisboa

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

No que se refere apenas às vendas, verifica-se um constante decréscimo entre a primeira e última temporada em análise. A temporada 2014/2015 registou um aumento de 37,07% face ao ano anterior, representando o ponto alto de crescimento. A partir da seguinte temporada verifica-se a queda das vendas, que regista um decréscimo de 13,02%, na temporada 2016/2017 um decréscimo de 42,96%, o maior de todos, e na temporada 2017/2018 manteve-se a tendência decrescente, mas em menor escala, com um decréscimo de 18,37%. Entre 2014/2015 e 2017/2018 o decréscimo totaliza uma diminuição de 15.966 espetadores, correspondendo a 59,5% e equivalente a uma média de 14,87% por ano.

Para esta análise interessou-me perceber o número de ocupações de convites face ao total de espetadores presentes, a percentagem dessa ocupação e que alterações se verificam ao longo do tempo em estudo. Na temporada 2014/2015, o número de convites correspondeu a 18,8% da ocupação, representando um decréscimo de 2,61%. O número de convites emitidos é superior face à temporada anterior mas, uma vez que as vendas aumentaram, regista-se uma diminuição da percentagem de ocupação de convites. Na temporada 2015/2016 a ocupação de convites é de 21,82%, significando um aumento de 3,02%. Na temporada 2016/2017 a situação é oposta à temporada 2014/2015, a emissão de convites baixou consideravelmente, mas uma vez que é a temporada onde as vendas mais decresceram, a percentagem de ocupação de convites aumentou para 25,51%, o que corresponde a um aumento de 3,69% da ocupação

de convites. Na última temporada em análise verifica-se um decréscimo grande, a percentagem de ocupação de convites é de 14,86%, correspondendo a uma diminuição de 10,65%. Analisando apenas a emissão de convites entre a temporada 2014/2015 e a temporada 2017/2018, regista-se uma diminuição de 69,3%, correspondendo a uma média de 17,32% por ano.

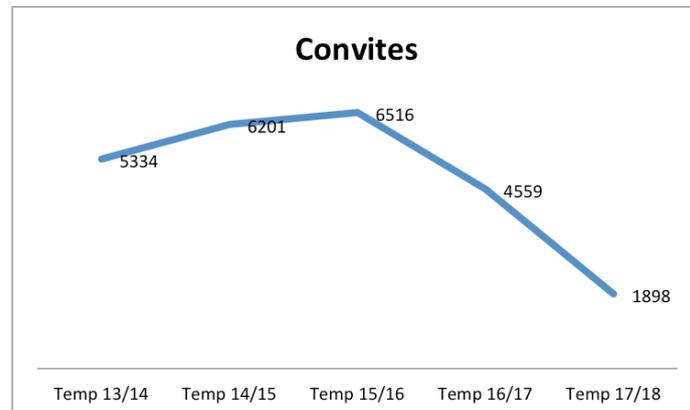


Figura 1.10 – Convites emitidos (setembro 2013 – agosto 2018)

Fonte: Relatórios de bilheteira CNB, espetáculos Teatro Camões, Lisboa

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

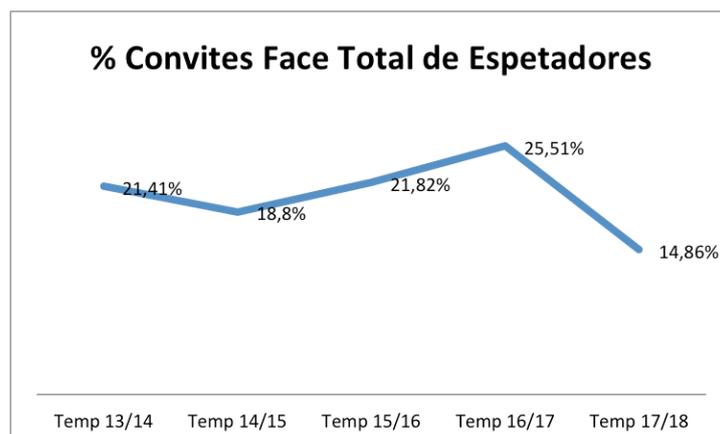


Figura 1.11 – Percentagem de convites (setembro 2013 – agosto 2018)

Fonte: Relatórios de bilheteira CNB, espetáculos Teatro Camões, Lisboa

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Deve-se também considerar que, a nível de número de espetáculos e número de sessões, as quatro temporadas não foram exatamente iguais, como se pode comprovar pelas Figuras 1.6 e 1.7 nas páginas 66 e 67. Tal como as taxas de ocupação, também o número de espetáculos e sessões têm vindo a diminuir ao longo destas quatro temporadas. Considerou-se a possibilidade de poder existir uma relação entre o decréscimo de público e o decréscimo de espetáculos e sessões,

mas as duas variáveis são de difícil comparação, e compreende-se que o decréscimo de públicos na CNB é substancialmente superior à diminuição de sessões e número de espetáculos.

Devido às diferentes especificidades de cada espetáculo, nomeadamente o número de sessões, optou-se por realizar uma análise considerando apenas as percentagens de ocupação de venda de bilhetes face à lotação da sala.

Em termos de ocupação total, ou seja, o número de bilhetes emitidos face ao número de lugares disponíveis, verificou-se o seguinte resultado:

Quadro 1.14 – Percentagem de ocupação

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Vendas	56,4%	47,4%	37,3%	33,4%
Convites	13,0%	13,2%	12,8%	5,8%
Total	69,4%	60,6%	50,1%	39,2%

Fonte: Relatórios de bilheteira CNB, espetáculos Teatro Camões, Lisboa

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Após uma análise sobre os totais de espetadores, interessou-me compreender as diferenças entre os espetáculos e que tipo de relações existiam. Analisando cada temporada podemos compreender que os bailados clássicos são um género de espetáculo bastante procurado por parte do público, especialmente na época de Natal, uma vez que este é o momento onde existe maior venda de bilhetes. Existe apenas a exceção da temporada 2015/2016 onde o espetáculo *Pedro e Inês*, uma obra contemporânea, teve uma maior procura que o bailado clássico apresentado no Natal dessa temporada, *A Bela Adormecida*. De referir que o bailado *Pedro e Inês* é uma produção de 2003, e sempre que foi repostou resultou em ocupações altas e com lotações esgotadas. A grande procura pelos bailados clássicos contrasta com uma procura menor pelos bailados contemporâneos, contribuindo para uma perceção interna generalizada de que os clássicos vendem mais que os contemporâneos. No entanto, verificam-se exemplos contrários a esta perceção a partir dos relatórios de bilheteira (Anexos 20 a 24).

Para a análise dos espetáculos mais vendidos considerou-se aqueles com uma ocupação de bilhetes vendidos superior a 50%. Na temporada 2014/2015, os espetáculos com ocupação superior a 50% de bilhetes vendidos foram *Quebra*

Nozes Quebra Nozes, na época de Natal, *Homenagem ao Ballet Gulbenkian*⁶⁰, *Giselle*, *Tábua Rasa*⁶¹ e *O Pássaro de Fogo*. Na temporada 2015/2016, os espetáculos com ocupação superior a 50% de bilhetes vendidos foram *Pedro e Inês*, *A Bela Adormecida* e *Romeu e Julieta*. Tanto *Pedro e Inês* como *Romeu e Julieta* são espetáculos contemporâneos, e, nestes casos, pressupõe-se um reconhecimento do título enquanto histórias e/ou obras de referência por parte dos públicos. Nestes dois exemplos poderá existir uma possível ligação com os coreógrafos autores desses dois espetáculos, nomeadamente Olga Roriz e Rui Horta, dois nomes reconhecidos no panorama da dança em Portugal.

Na temporada 2016/2017, apenas o bailado clássico *La Bayadère*, apresentado na época de Natal, teve uma ocupação superior a 50%. Na temporada 2017/2018, apenas o bailado clássico *O Lago dos Cisnes* obtém uma ocupação de bilhetes vendidos superior a 50%.

Detetou-se a particularidade de dois espetáculos que se apresentaram em mais do que uma temporada e que obtiveram resultados diferentes. *A Perna Esquerda de Tchaikovski*, estreado na temporada 2014/2015, volta a ser apresentado na temporada 2016/2017 e obtém um resultado de menos 9,43% de ocupação de bilhetes vendidos, não se encontrando nos dados existentes possíveis razões para um resultado menor, a não ser o facto de ser uma reposição. Com um resultado ainda mais significativo, a CNB apresentou na temporada 2014/2015 o espetáculo *Homenagem ao Ballet Gulbenkian*, e na temporada 2016/2017 volta a ser apresentado o mesmo espetáculo⁶² mas com o título *Roriz, Wellenkamp, Forsythe, Naharin*. Neste ano este espetáculo teve uma diminuição de ocupação de vendas de 28,39%. A causa pode estar possivelmente relacionada com a alteração de título do espetáculo e uma falta de referência forte e imediata no mesmo por parte dos públicos.

Nas últimas duas temporadas analisadas, todos os espetáculos com ocupação de vendas inferior a 50% são espetáculos contemporâneos.

⁶⁰ O espetáculo *Homenagem ao Ballet Gulbenkian* era um espetáculo considerado misto, com peças modernas e contemporâneas, e tinha o título do espetáculo como elemento agregador, o Ballet Gulbenkian, uma referência na dança nacional. Este espetáculo era constituído por quatro peças, três delas apresentadas anteriormente pelo antigo Ballet Gulbenkian, e uma em estreia absoluta de um coreógrafo da mesma companhia.

⁶¹ Note-se que *Tábua Rasa* era um programa contemporâneo e que foi apresentado com uma lotação reduzida e com poucas sessões, razão pela qual apresenta uma taxa de ocupação tão elevada, 63,77% de ocupação de bilhetes vendidos e 30,66% de convites.

⁶² Da composição original deste espetáculo é retirado o bailado *Twilight* da autoria de Hans Van Manen, e substituído pelo bailado *Herman Schmerman* de William Forsythe.

13 RESULTADO DO INQUÉRITO

No âmbito das unidades curriculares Recepção, Fruição e Públicos na Cultura; Marketing Cultural e Análise de Dados do presente mestrado, foram elaborados dois inquéritos também com a perspetiva de incluir o seu resultado no presente estudo. Esta análise (Anexo 25) teve como objetivo inquirir uma amostra dos públicos da CNB em dois momentos distintos: num espetáculo de dança clássica e num de dança contemporânea, de forma a compreender a existência ou não de diferenças entre géneros distintos de espetáculos. As variáveis foram criadas de forma a obter resultados que identificassem o nível de frequência por parte dos participantes nos espetáculos da CNB, alguns comportamentos como o número de acompanhantes, os principais canais de comunicação utilizados ou reconhecidos, os fatores de cada espetáculo que se revelam os mais motivantes para a decisão de escolha e ainda uma avaliação dos fatores “preço”, “serviços” e “localização”, assim como “dados sociodemográficos”. Para o efeito realizou-se um questionário não direcionado e de administração direta. Produziu-se um inquérito com poucas questões, para que o mesmo não motivasse recusa ou desistência na participação, tendo em conta que era distribuído durante as sessões dos espetáculos. Esta opção foi tomada com a consciência de que um inquérito curto resultaria num menor número de dados e fatores para uma análise mais aprofundada, e por isso decidiu-se deixar em questão aberta a possibilidade de fornecimento de contactos para estudos futuros e mais aprofundados.

O primeiro inquérito foi distribuído entre os dias 8 e 18 de dezembro de 2016, durante as apresentações do espetáculo *La Bayadère*⁶³, e o segundo entre os dias 26 de fevereiro e 4 de março de 2017, durante as apresentações do espetáculo *iTMOi – In The Mind Of Igor*⁶⁴. Os dois inquéritos continham as mesmas variáveis, tendo o segundo sofrido alterações relacionadas com as características do espetáculo. Ambos os espetáculos decorreram no Teatro Camões, em Lisboa.

Os resultados de participação foram mais satisfatórios no primeiro inquérito, no espetáculo clássico (29%) que no espetáculo contemporâneo (12%), existindo logo à partida uma diferença no número de sessões e de públicos, que foram maiores no espetáculo clássico e que por isso pode ter contribuído para esta diferença. Levantou-se também a hipótese empírica de que alguns possíveis participantes já teriam respondido anteriormente ao inquérito e não o quiseram realizar a segunda vez.

⁶³ Bailado clássico.

⁶⁴ Bailado contemporâneo.

No que se refere à análise de dados, concluiu-se que a grande maioria dos inquiridos não tinha frequentado os espetáculos anteriores da CNB durante o ano de 2016. À medida que o número de visitas realizadas à CNB aumenta, diminui a percentagem de participação. Verificou-se que, em ambos os inquéritos, o espetáculo *Romeu e Julieta* foi o espetáculo que os públicos que participaram neste estudo mais assistiram.

A maioria dos participantes assiste aos espetáculos da CNB com um acompanhante, verificando-se que no espetáculo de bailado clássico existe uma propensão maior para haver mais do que um acompanhante, abrindo-se aqui a possibilidade de que se esteja a refletir o segmento de famílias, tendo em conta que, segundo uma análise empírica, é um segmento mais presente nessa altura do ano.

Os canais de comunicação pelos quais os públicos obtiveram informação sobre os espetáculos revelaram, em ambos os inquéritos, que a opção “amigos” foi a mais escolhida, evidenciando que a perceção da instituição de que existe um grande poder do “passa-palavra” pode estar correta. No entanto, os restantes resultados diferem entre inquéritos. No primeiro, o website da Companhia é o que tem maior expressão a seguir à opção “amigos”, no segundo é o Facebook. Os cartazes de metro e *outdoors* também originam resultados diferentes entre inquéritos, tendo mais significância no do bailado contemporâneo. Não é possível concluir a razão destas diferenças através dos resultados. Sabe-se que a Companhia teve as mesmas estratégias de campanhas publicitárias e as estratégias de redes sociais também não sofreram alterações nesta altura.

Compreender as motivações que contribuem para a tomada de decisão obrigou a construir diferentes variáveis para cada inquérito, de forma a considerar as especificidades dos espetáculos. Em ambos os inquéritos a opção com maior escolha foi o género de espetáculo, bailado clássico ou contemporâneo, podendo-se concluir que o género pode ser um grande motivo de escolha. No primeiro inquérito (Anexo 25, Figura A25.1), o segundo maior resultado indica que a marca CNB é uma motivação para a tomada de decisão, não alcançando, no entanto, um posicionamento forte, tendo em conta que apenas cerca de 19% dos inquiridos escolheram esta opção. No segundo inquérito (Anexo 25, Figura A25.4), esta opção cai para a terceira posição, dando lugar à opção “o coreógrafo do espetáculo”. A terceira posição no primeiro inquérito vai para a opção “as pessoas que me acompanham”. As restantes opções surgem abaixo dos 10% destacando-se, no caso do bailado clássico, a presença da orquestra e, no caso do bailado contemporâneo, as críticas recebidas sobre o espetáculo, evidenciando novamente o fator “passa-palavra”.

A avaliação de fatores como o valor dos bilhetes, descontos aplicáveis, relação qualidade/preço, localização e qualidade do serviço de assistentes de frente de sala demonstra resultados bastante semelhantes entre inquéritos. De uma forma geral, os públicos evidenciam estar satisfeitos ou muito satisfeitos com estes fatores, havendo apenas diferenciação nas avaliações do preço e na relação da qualidade/preço. No primeiro inquérito (Anexo 25, Figura A25.2), o preço surge em terceira posição na avaliação, no segundo em quarta. No segundo inquérito (Anexo 25, Figura A25.5) inverte-se a situação, surge o fator “relação qualidade/preço” em terceira posição e o preço em quarta posição. Os fatores com avaliação mais negativa são a localização, o preço e os descontos aplicados, muito embora surjam em posições diferentes, nomeadamente, no primeiro inquérito e por ordem decrescente: descontos, localização e preço; no segundo inquérito: localização, descontos e preço.

Os resultados sociodemográficos indicam proximidade em ambos os estudos (Anexo 25, Figuras A25.3 e A25.6). A percentagem de participação é maior nas mulheres que nos homens. A nível das idades, a variante é maior no bailado clássico e os intervalos de idades com maior presença são dos 26-44 anos e dos 45-64 anos.

Em relação ao estado civil dos participantes compreende-se que, embora com diferentes percentagens, a ordem de maior e menor participação é semelhante, a maioria é solteira, seguindo-se os casados e posteriormente os divorciados.

Em ambos os estudos foi possível compreender dados e caracterização dos filhos dos inquiridos, mas não existiu forma de relacionar estes dados com a participação nos espetáculos. Por último foi possível compreender que, em ambos os estudos, a maioria reside no distrito de Lisboa, e destes, a maioria no concelho de Lisboa, sendo que no estudo do bailado clássico há uma maior disparidade de representação de concelhos que no estudo do bailado contemporâneo, onde 70% reside no concelho de Lisboa.

As respostas nas variáveis de múltipla escolha evidenciaram uma tendência para a limitação de escolhas por parte dos inquiridos.

14 ENTREVISTAS

Com o objetivo de compreender diferentes visões sobre a perspetiva artística e de marketing, pretendeu-se entrevistar diferentes individualidades com experiências profissionais nas várias áreas de análise nesta dissertação e que, através dessas suas experiências e visões, contribuíssem para a análise deste estudo.

Dos múltiplos contactos realizados resultaram duas entrevistas. A primeira foi à coreógrafa Sasha Waltz, da qual importou compreender a visão e posicionamento da artista enquanto coreógrafa, diretora da sua própria estrutura e futuramente codiretora artística do Ballet Estatal de Berlim. A segunda entrevista direcionou-se para a área do marketing, recolhendo o testemunho de Mário Gaspar, antigo Diretor de Marketing do Opart – EPE (2008 – 2012).

A entrevista a Mário Gaspar direcionou-se para a relação do marketing com a programação artística, enquadrando a CNB e compreendendo o período inicial da implementação do Opart – EPE enquanto empresa, e também enquanto período antecedente ao analisado nesta dissertação.

As entrevistas foram realizadas com carácter semiestruturado através de um guião de questões pré-definidas, dando liberdade para adequar novas perguntas consoante as respostas dos entrevistados (Anexos 28 e 29).

Sasha Waltz entende que a comunicação e o marketing são “... uma grande ponte entre o artista e a sua arte, e o teatro...” enquanto espaço público onde ocorrem os espetáculos.

Com uma carreira vasta, a coreógrafa acredita que não existem muitas diferenças de objetivos entre instituições públicas e privadas, tendo em conta que o objetivo principal em qualquer instituição é alcançar os públicos. Numa instituição privada existe a necessidade de um esforço maior, porque está dependente de receitas próprias. Refere como um grande exemplo, embora extremo e diferente do sistema europeu, o sistema americano, onde o financiamento público é muito reduzido e por isso o marketing tem imensa responsabilidade no alcance dos objetivos, sendo um bom exemplo enquanto ponto de partida para se utilizar em parte na Europa, para colmatar e balançar o dinheiro estatal que é geralmente insuficiente. Observa que a captação de mecenas e investidores é fundamental, independentemente do tamanho da instituição, e que estes podem ter um papel duplo de investidores e influenciadores. A coreógrafa não considera que o sistema americano seja melhor que o europeu, do qual nos devemos orgulhar, e da visão que a arte é “uma ferramenta importante também para a sociedade, para a ligação e desenvolvimento da sociedade”.

Considera importante algumas instituições culturais promoverem entradas gratuitas ou de valores acessíveis, mas reconhece a perversidade desta opção, no sentido de desvalorização das obras e instituições por parte dos públicos. Para contrariar isto, acredita que possam existir estratégias de valorização do produto de forma a torná-lo atrativo. Deu ainda exemplos de estratégias de captação de públicos que realiza na sua estrutura, como é o caso de ensaios abertos aos

públicos, e que considera importantes. Refere o exemplo da Tate, em Londres, enquanto instituição vivida e apelativa, resultado do trabalho de marketing que é extremamente forte e que sustenta um conceito atrativo. Sasha Waltz acredita que tem de acontecer o mesmo no teatro.

Defende que o papel dos influenciadores é importante e que, para potenciar essa ideia, acredita que a criação de um “grupo de amigos” numa instituição possa funcionar enquanto comunicação.

Outra área em que é necessário investir é na educação, para que se crie uma ligação com a próxima geração e, no caso das instituições públicas, é fundamental porque “... é necessário e deve ser exigido pela sociedade um retorno. Se recebemos dinheiro público, devemos promover o contacto das crianças, dos jovens, com a arte.”.

Questionada sobre estratégias e modelos na área da comunicação e marketing, refere que é necessário estarmos atentos nesta era digital e conseguir adaptar-se às novas estratégias. Tendo em conta as mudanças e a rapidez com que as mesmas ocorrem, não podemos continuar a funcionar dentro dos meios tradicionais. Para a coreógrafa há toda uma dimensão das redes sociais, enquanto forma mais direta e pessoal de comunicação.

Numa instituição de artes performativas, o processo artístico e de comunicação deve ser articulado e para isso depende-se das equipas, não pode ser um trabalho automático e muito menos se pode tomar como garantido, “Se se assume que algo é garantido, não vai funcionar.” É necessário chegar até às pessoas e assegurar que as mesmas passam a palavra. Neste sentido, afirma que é imprescindível investir-se muito todos os dias, é fulcral criar círculos de interesses de públicos e que só depois é que surgem convites para festivais, prémios, etc.

Questionada sobre a importância da imprensa acredita que a mesma já tem uma menor influência, devido às redes sociais, mas que ainda assim é muito importante.

Para a criadora é necessário saber “sair da caixa” e evidenciar-se, por isso é essencial que se realizem atividades especiais que causem interesse, atividades fora de portas, em espaços na cidade, parcerias com outras instituições, porque “é muito importante não lutar sozinho” e batalhar juntos pela cultura, envolvendo públicos, imprensa e outros influenciadores.

Com experiências diferentes na gestão entre estruturas públicas e privadas, Sasha Waltz defende que é necessário um grande envolvimento, por parte de quem a dirige e por toda a equipa, na estratégia que serve o objetivo principal de uma estrutura artística, a captação de públicos. Não sendo um problema que enfrenta,

uma vez que os seus espetáculos estão sempre cheios, não deixa de trabalhar no sentido de captar novos públicos.

É necessário compreender os melhores momentos de apresentação dentro dos calendários anuais e outras condições que contribuam para um maior sucesso dos espetáculos.

Ainda a nível de estratégias de marketing refere o exemplo do Ballet da Ópera de Paris, instituição com quem já trabalhou, onde o departamento de marketing trabalha em separado da direção artística e da direção geral. Qualquer dos setores raramente sabe do trabalho dos outros, mas Sasha acredita que a coesão traz mais poder, e refere que em todos os lados existem problemas, “Em Paris há muito público porque há muitos turistas. Na Ópera Garnier, não há problema nos espetáculos clássicos, mas para os contemporâneos eles também trabalham muito.”.

Não obstante sentir-se uma privilegiada por não ter problemas de públicos, considera difícil trabalhá-los, porque “ter um público muito diversificado e alargado é o meu interesse.” O seu trabalho desenvolve-se no sentido de educar os públicos a quererem ver aquilo que lhes propõe, e foi muito interessante perceber que funciona.

Mário Gaspar foi Diretor de Marketing do Opart-EPE de 2008 a 2012. Após a sua saída, esta direção manteve-se no organograma, mas o lugar ficou vago, fazendo deste o primeiro e único Diretor de Marketing da instituição. A estrutura orgânica original do Opart compreendia uma Direção de Marketing com dois Gabinetes de Comunicação correspondentes a cada uma das estruturas administradas, CNB e Teatro Nacional de São Carlos. Após o desaparecimento desta Direção, os dois Gabinetes transformaram-se em duas Direções independentes e afetas diretamente às casas artísticas. A chegada de Mário Gaspar ao Opart coincidiu com o ano de implementação deste organismo e com o desenvolvimento base da estrutura.

O Opart detinha dois produtos distintos, CNB e TNSC, com desafios diferentes, mas com pontos de contacto comuns que possibilitaram o desenho de uma estratégia de conversão entre as duas casas. No caso da CNB, a instituição sofria um decréscimo grande de públicos. Uma das principais preocupações era trabalhar novos públicos para ambas as casas, não só mais jovens como diferentes dos já frequentadores.

Segundo Mário Gaspar, compreendeu-se que seria necessário um trabalho em conjunto entre a Administração do Opart, a Direção de Marketing e a Direção Artística no sentido de desenvolverem uma estratégia onde, do ponto de vista da

programação artística, fosse possível alcançar os objetivos de marketing e potenciar o aumento do consumo. Foi necessário e possível estabelecer um diálogo entre a Direção Artística e a Direção de Marketing para encontrar caminhos em comum, não obstante ter sido um diálogo difícil, tal como refere Gaspar.

Desenhou-se um conjunto de medidas a partir da análise do marketing mix, que permitissem desenvolver e alcançar os objetivos de crescimento de públicos. Desenvolveram-se estratégias de angariação de públicos, e neste caso a primeira hipótese relacionou-se com potenciar os públicos fiéis do TNSC para possíveis novos compradores para a CNB.

A imagem de marca foi trabalhada de forma mais moderna e aberta a todos, tendo em conta a perceção de existir um hermetismo, sobretudo no TNSC. Esta estratégia passava por diferentes medidas, desde a programação artística à própria imagem publicitária.

No que respeita à programação artística decidiu-se criar espetáculos de formação de públicos, direcionados a crianças, sobretudo mais focados na capacidade de serem transportáveis e poderem chegar às escolas, vender, e trazer crianças ao teatro, do que propriamente na qualidade do produto. Mário refere que, internamente, estas ações revelaram resistências relacionadas com a falta de hábito em trabalhar estes públicos. Apostou-se ainda na diferenciação de produto e na criação de programação artística que encontrasse um ponto de equilíbrio entre as responsabilidades artísticas e as necessidades do marketing. Mário Gaspar refere que na altura a programação era relativamente fácil, mesmo existindo obras mais difíceis de vender, sendo estas enquadradas dentro de espetáculos com diferentes obras, e que tinham natural aderência por parte do público, potenciando assim a venda.

Introduziram-se alterações nas políticas de preço, foram criadas zonas na plateia com um valor de 5€ para os lugares de visibilidade reduzida, e os restantes valores foram repensados. Criaram-se pela primeira vez descontos para menores de 18 anos e descontos para grupos. Foram também criados os descontos de famílias aos domingos para todos os espetáculos, com a intuito de segmentar o preço e angariar novos públicos, sendo este desconto por vezes difícil de adaptar a alguns espetáculos, mas o resultado foi muito positivo. Consideraram-se ainda as empresas enquanto segmento. Criaram-se assinaturas conjuntas entre as duas instituições, potenciando o público fiel do TNSC para a CNB, resultando numa medida de sucesso.

Na comunicação também foram realizadas alterações, sobretudo na área do digital, que na altura estava a entrar em grande desenvolvimento. Mário Gaspar

refere que se construiu um novo website, após identificadas as dificuldades anteriores como a falta de um gestor de conteúdos. Foi nesta altura que se criaram as redes sociais da instituição: Facebook e Youtube. Mário refere que, tanto a CNB como o TNSC, foram pioneiros nas redes sociais, e que esse trabalho foi muito importante e interessante, tendo em conta a visibilidade gerada. O Festival ao Largo, um produto que, na opinião de Mário Gaspar, ajudou muito a dar visibilidade à CNB e ao TNSC, também potenciou o trabalho nas redes sociais. Nesta altura utilizaram as possibilidades das redes sociais, tentando acompanhar o festival em tempo real⁶⁵, integrando Facebook e Youtube. Esta interação criou seguidores para as redes sociais na CNB e no TNSC. É também nesta época que se cria a primeira Newsletter, para a qual as pessoas tinham de se inscrever no website, e as ferramentas online já permitiam perceber as características do público, área que, até então, não estava muito estudada na instituição. Os públicos eram caracterizados através de perceções por observação. Neste sentido também foram criados inquéritos para perceber os perfis e poder segmentar os públicos.

Mário Gaspar frisou que estas alterações não significaram que aquilo que até então tinha sido feito estivesse mal realizado. O que aconteceu após uma análise foi potenciar as estratégias de sucesso já implementadas e criar novas formas de comunicar com os públicos, mais diretas e inovadoras, sobretudo através do marketing direto. Mário refere que, nestas instituições, é essencial o contacto direto com as pessoas e hoje em dia isso é muito simples de fazer através das redes sociais.

Gaspar refere que, durante a primeira Administração do Opart, havia uma estratégia muito clara sobre o que era necessário fazer e também um constante acompanhamento dos resultados através da monitorização das vendas.

Em relação aos comportamentos dos públicos e barreiras que possam existir, Mário Gaspar refere que “... as pessoas querem coisas interessantes, com qualidade e com as quais se identifiquem, e espetáculos que não estejam constantemente a ser radicais. A existir, tem de ser introduzido no meio de um espetáculo que venda outras obras com as quais as pessoas se identifiquem.”.

“É a partir de um diálogo entre a Direção Artística e o marketing que se pode construir um caminho”, refere, “as barreiras também se encontram quando as direções artísticas têm uma visão mais estanque e o resultado natural é as salas ficarem cada vez mais vazias.”. Conclui ainda que o que tem acontecido é um desencontro de expectativas, porque “os públicos que procuram espetáculos menos

⁶⁵ Gaspar explica que não era exatamente em tempo real porque na altura não era possível, mas que hoje seria, tendo em conta as ferramentas que já existem.

convencionais não procuram tão naturalmente a CNB, e os públicos mais convencionais estão à espera de outra coisa.”.

Acredita que o “passa-palavra” é uma das componentes principais da vinda dos públicos e funciona tanto quando as pessoas gostam, potenciando aumento de vendas, como quando não gostam, referindo que nos dias de hoje esta componente está ainda mais potenciada pelas redes sociais.

Uma outra barreira que Mário Gaspar continua a encontrar, e para a qual não encontra explicação, é o facto de existirem resistências em relação aos espetáculos de dança, que ao contrário da televisão e do cinema, se não agradarem, podem potenciar um não regresso de um espectador à dança. Esta é uma generalização que se faz com a dança, em vez de se focar num determinado espetáculo que não nos agradou.

Em relação às vendas, considera que estas não devem ser vistas como garante de receita, porque instituições como a CNB não podem viver das receitas de bilheteira, e que as mesmas são também um barómetro sobre o cumprimento da missão da instituição.

O entrevistado não observa a tendência cada vez maior da venda de última hora como um problema, exceto a incerteza e a impotência que isso provoca, mas refere que não há nada a fazer, e que o mundo de hoje é um mundo de última hora e esta tendência tem a ver com isso.

Encara as assinaturas enquanto forma de fidelizar públicos e que a fidelização é importante. Refere que existem várias formas de o fazer para além das tradicionais, como os “cartões amigo” ou vender a empresas, que foi outra iniciativa que se tomou quando esteve no Opart, indicando que não se conseguiu vender muito, mas a génese da ideia era interessante porque obrigava a ter uma força de vendas. Considera que a implementação de modelos de assinatura continua a fazer sentido, porque mesmo que não se obtenha grandes resultados, é mais uma força de vendas e é um momento de comunicação extra.

Para o ex-Diretor de Marketing do Opart, a comunicação de um espetáculo é um fator muito importante, mas o essencial é o produto. A comunicação é o que pode potenciar a venda desse produto, mas, na sua opinião, se um produto não vende naturalmente, a comunicação não vai conseguir potenciar vendas por melhor que sejam as estratégias, enquanto que, quando se tem um bom produto, este vende-se por si só, porque as pessoas potenciam a comunicação. Mário Gaspar refere ainda que potenciar as vendas de um produto, que à partida não vai ter aderência por parte dos públicos, pode fazer com que as pessoas se sintam defraudadas.

Sobre a relação do marketing com a programação artística considera que os objetivos de marketing muitas vezes confrontam-se com os objetivos artísticos e “... é um confronto grande, normal e que é salutar existir.”. O marketing tem como objetivo sempre vender o mais possível, criar apetência pelo produto, trazer gente. Quanto mais apetecível for para os públicos, melhor é o retorno para o marketing. Considera que seria simples de fazer, do ponto de vista artístico, se fosse esse o objetivo artístico, mas ao optar-se por essa via não se cumpre com a missão da instituição, que é inovar, criar novas formas artísticas, para além de criar públicos e abrir-se à sociedade civil, tendo também a obrigação de desenvolver a arte da dança em Portugal.

O problema, refere, é que cumprir com a missão de criar novas formas de arte pode muitas vezes ser incompatível com os públicos. Mário Gaspar defende que “não se pode oferecer apenas o que as pessoas querem”, e que neste caso o marketing cultural é diferente do marketing de produto normal, porque tem de tomar em atenção esta perspetiva de que a arte é inovação, “por vezes tem de se mexer com as pessoas, mexer mentalidades, o que também é bom.”. É por isso que defende a necessidade de um diálogo entre a Direção Artística e a Direção de Marketing, tal como aconteceu durante a primeira Administração e Direção Artística do Opart, porque, na essência, o que as pessoas querem comprar é um produto, que pode ser inovador, de qualidade, apetecível, que lhe crie emoções, e é necessário encontrar um meio convergente, um equilíbrio entre as duas partes, mas afirma que este equilíbrio é difícil nestas instituições. Há diretores artísticos que se direcionam para programações mais artísticas, sem interpretar ou ter em conta este *input*, e que apenas afastam os públicos; podem ser interessantes do ponto de vista de criar novas linguagens, novas formas de ver a dança, mas afasta públicos. “Eu sou apologista que esse tipo de programação tem de existir, tem de haver abanões e não ser uma coisa que toda a gente está à espera, mas também não pode ser completamente contrária à personalidade da companhia.”. No entanto, nestas instituições, a administração e os diretores artísticos são nomeados politicamente e as alterações políticas acabam por provocar alterações na estrutura, nas estratégias e nos resultados da Companhia. Considera que o facto de ter deixado de existir uma Direção de Marketing no Opart foi prejudicial, porque deixou de existir marketing passando a haver só a comunicação, que é apenas um dos componentes, o que não é suficiente. Para o antigo Diretor de Marketing do Opart é necessário fazer o *benchmarking* com as grandes companhias, como a Ópera de Paris, o Royal Ballet, etc, porque as referências devem ser as de topo, mesmo que estejamos a uma grande distância delas.

Gaspar refere que existe um grande exemplo de sucesso em Portugal onde se conseguiu esse equilíbrio, o extinto Ballet Gulbenkian. Criava novos coreógrafos, inovação da linguagem, convergia artes diferentes, os espetáculos estavam sempre cheios, e a companhia não estava parada no tempo do ponto de vista artístico.

Para Gaspar, o grande desafio no tempo presente, para uma instituição como a CNB, é saber destacar-se num cenário onde há cada vez mais ruído, ao mesmo tempo que o nível de atenção e disponibilidade das pessoas é cada vez menor. É necessário compreender e ter a inteligência de saber acompanhar as alterações sociais e tecnológicas para conseguir estar sempre presente e não ser esquecido.

15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese de dissertação teve como objetivo principal compreender de que forma a oferta da programação artística da CNB coincide com a procura dos públicos, assim como compreender causas dos resultados apurados. Para esse efeito, partiu-se da análise dos resultados de públicos nos espetáculos apresentados pela Companhia no Teatro Camões, em Lisboa, local onde apresenta as suas temporadas regularmente desde 2002. Para esta análise estabeleceu-se um período de tempo entre 2014 e 2018, compreendendo quatro temporadas artísticas da instituição.

Para o desenvolvimento da investigação, e já depois da decisão sobre o intervalo de tempo de análise, considerei prioritário avaliar a estrutura da programação artística, a forma como foi sendo construída, como é desenhada em cada calendário temporal que compreende uma temporada, e os resultados de números de públicos através dos relatórios de bilheteiras, de forma a obter uma perspetiva, o mais completa possível, sobre a oferta da instituição e os seus resultados de públicos. Previamente ao desenho de pesquisa final, mas já com a perspetiva de utilizar nesta dissertação, elaborei um inquérito aos públicos da CNB no âmbito de diferentes unidades curriculares do presente mestrado, de forma a compreender comportamentos, escolhas e perceções por parte dos públicos sobre a instituição. Considerei também importante recolher opiniões de profissionais da área, de outras instituições, de forma a conseguir obter uma perspetiva externa sobre as questões que surgiam. Inicialmente pretendia entrevistar diferentes diretores artísticos de outras companhias estrangeiras, mas, dada a dificuldade em obter respostas, optei por um segundo plano: fazer apenas duas entrevistas, mas separá-las entre as áreas artística e de marketing. Foi possível ter o privilégio de

entrevistar Sasha Waltz, a coreógrafa internacionalmente conhecida, e que ao longo da sua carreira já dirigiu diferentes estruturas, assim como o antigo Diretor de Marketing do Opart, que, pela sua experiência e distanciamento já existente, possibilitou uma melhor compreensão sobre o que foi projetado e implementado nesta área na CNB entre 2008 e 2012, e de que forma as decisões artísticas e de gestão influenciaram o caminho que levou aos resultados apurados. Os contributos bibliográficos permitiram não só sustentar as questões que foram surgindo, como também desenvolver e criar questões ao longo deste trabalho.

Conclui-se que, no geral, a programação da CNB engloba os diferentes géneros de dança, como qualquer companhia de repertório, desde o clássico ao contemporâneo e que em alguns momentos apresenta também programas com diferentes obras e géneros, que nesta dissertação consideramos como mistos, dando resposta à sua missão. No entanto, e de forma mais específica, compreende-se que a programação é maioritariamente contemporânea, diminuindo a versatilidade de oferta para com os públicos e desviando-se da missão, uma vez que esta pressupõe uma abrangência e equilíbrio entre os diferentes géneros de dança. A tendência de tornar a sua oferta cada vez mais contemporânea foi aumentando ao longo das temporadas em estudo. A programação com maior diversidade de géneros de dança foi a primeira, a temporada de 2014/2015, a qual tinha também maior número de bailados clássicos, e que obteve igualmente os melhores resultados de públicos. As seguintes são maioritariamente contemporâneas, sendo que a última, 2017/2018, foi onde se verificou a menor diversidade de géneros e onde existiu apenas um clássico e nenhum programa misto. É também a temporada que apresenta os resultados mais baixos de venda de bilhetes. Conclui-se, a partir desta análise, que uma temporada que apresente um maior equilíbrio entre os diferentes géneros de dança, aumenta a versatilidade e a oferta e potencia melhores resultados de públicos. O número de sessões também diminuiu ao longo do tempo, assim como o número de espetáculos apresentados. Na última temporada é onde se verifica também a acentuação desta tendência, sendo a diminuição de sessões, nesta temporada em concreto, uma medida estratégica tomada pela direção artística para colmatar a diminuição de públicos.

A diminuição de públicos, de número de espetáculos e de sessões terá obrigatoriamente afetado de forma negativa os resultados dos objetivos previstos no contrato-programa, uma vez que todos os anos mantêm-se ou aumentam face ao ano anterior. No entanto, não foi possível compreender de que forma afetou e se existiram consequências financeiras dos mesmos sobre o Opart, e mais diretamente sobre a CNB.

Os espetáculos para escolas não são criados de forma vocacionada para os públicos escolares, são apenas criadas sessões dos espetáculos de públicos geral em horário direcionado a este segmento. A exceção é o espetáculo *A Fada Oriana*, criado na temporada 2014/2015, que se realizava nas escolas, o qual obteve grande sucesso e contribuiu para aumentar o número de sessões para escolas. O sucesso deste espetáculo e do próprio projeto de levar a instituição às escolas repetiu-se na temporada seguinte, mas não se voltou a verificar nem o espetáculo nem a continuação do projeto, não tendo sido identificado nenhum indicador que justifique a interrupção de um ou de outro.

As atividades paralelas estão geralmente ligadas a cada espetáculo e por isso verifica-se uma frequência limitada de acesso, tendo em conta o reduzido número de sessões, assim como uma diminuição das mesmas, sendo que acompanham naturalmente a diminuição dos espetáculos. Não sendo os espetáculos de escolas e as atividades paralelas o foco deste estudo, considero que devem ser destacados, por serem elos de ligação e que podem contribuir para o crescimento dos públicos. Estas atividades podem e devem ser potenciadas, tanto na variedade de projetos como no aumento de sessões, sendo também necessário uma análise posterior aos seus resultados para que se possa decidir a sua continuidade ou não.

Os calendários das quatro temporadas apresentam, de forma genérica, semelhanças entre eles, mas de forma particular verificam-se diferenças. Entre setembro e dezembro os calendários apresentam a mesma estrutura, quer a nível de período de datas de apresentação, quer a nível de géneros de dança. Entre janeiro e dezembro as apresentações divergem, quer a nível de período de datas, quer a nível de géneros, compreendendo-se que esta organização de datas e de desenho de temporada corresponde possivelmente às escolhas dos bailados pela direção artística, e às questões logísticas e de produção que cada obra implica, não sendo analisada nem implementada nenhuma estratégia de marketing em relação aos calendários, tendo em conta as diferentes perspetivas de mercado ou estudo de públicos.

O inquérito realizado permitiu compreender que os públicos não participam anualmente de forma frequente nos espetáculos da CNB. A maioria dos inquiridos revela ter frequentado apenas uma vez ao ano e, no quadro geral, compreende-se que à medida que aumenta o número de espetáculos diminui a participação. A experiência de participação implica serem acompanhados de terceiros para assistir aos espetáculos ou, em alguns casos, em grupos, e este fator pode ser uma mais-

valia a explorar, de forma a potenciar uma maior frequência anual por parte dos públicos.

A nível da comunicação compreende-se que o meio mais eficaz utilizado pelos inquiridos é o “passa-palavra”, seguindo-se os meios digitais como o website e o Facebook, sendo por isso essencial desenhar-se estratégias para potenciar estes meios. Foi possível compreender que existem diferentes motivações para assistir aos espetáculos, e que o fator “género de dança” pode ser importante, assim como o nome de coreógrafos quando são facilmente reconhecidos, e que estes fatores podem ser relevantes a ter em conta pela direção de marketing e pela direção artística nos desenhos das suas programações. A nível da qualidade dos serviços, os inquéritos revelaram que o fator “localização” aparece com uma tendência negativa, e por isso deverá ser avaliada a forma como se recebe os públicos e os serviços que se oferecem, que no caso pode ser potenciada com o desenvolvimento de um serviço de restaurante/bar em permanência e uma loja, para criar um espaço mais agradável e dinâmico onde se deseja estar e pertencer. A acessibilidade ao Teatro Camões deve ser questionada, no que se refere às zonas circundantes e às condições de estacionamento. Ao melhorar-se o espaço e desenhando-se programações artísticas direcionadas às características e desejos dos públicos, que são possíveis de compreender através dos dados existentes, pode-se criar a apetência de diminuir a distância psicológica sentida sobre a localização do Teatro Camões.

Tanto o preço como a relação qualidade/preço revelam ser satisfatórios, não querendo com isto afirmar que não devam ser reavaliadas as questões de preço dos espetáculos. A maioria dos inquiridos vivem no distrito de Lisboa, embora o inquérito realizado no bailado clássico, durante o Natal, revele que existem pessoas de várias regiões do país. É fundamental este fator ser trabalhado a nível da comunicação, enquanto estratégia de marketing.

Os resultados de públicos revelam-nos que as vendas caíram 59,5% desde a primeira temporada em análise até à última, refletindo-se um constante decréscimo na procura pelos espetáculos da CNB, sem que esta tendência se tenha conseguido reverter. A maior descida de vendas verifica-se na temporada 2016/2017, mas é a temporada 2017/2018 que obtém o número de vendas mais baixo de todas. Analisando as vendas compreende-se que a procura pelos espetáculos clássicos é maior, mas não é correto considerar-se que os espetáculos contemporâneos e mistos não vendem, uma vez que se verificam sessões com lotações esgotadas nesses géneros de espetáculos, razão pela qual se conclui que os resultados de

venda dependem também dos títulos dos espetáculos e da forma como estes criam referências que atraem a procura ou não.

A nível da quota de mercado, a CNB tem uma baixa participação no quadro geral de espetáculos ao vivo na Área Metropolitana de Lisboa, e a decisão de diminuir o número de espetáculos e sessões contribuiu para esse posicionamento, que se considera negativo tendo em conta a tendência de crescimento do mercado no último ano (2016). Na perspetiva mais específica, a CNB não acompanhou o crescimento dos espetáculos de dança clássica no último ano a que se referem os dados, passando de uma quota de 45% para 4,2%. Por outro lado, acompanhou o crescimento dos espetáculos de dança contemporânea, que cresceram no ano 2015 e decresceram no ano 2016, tendo a instituição alcançado uma quota de mercado de 15% nesse género de dança em 2016.

Através de toda a análise efectuada, relacionando-se a oferta da programação artística com os resultados de bilheteira, compreende-se que ambas não coincidem de forma equilibrada e que os resultados de públicos se encontram afetados face à diminuição constante, e até ao momento irreversível, da procura por parte destes. Compreende-se que existe um caminho a percorrer para reverter a situação, tanto a nível do marketing como da programação artística.

Foi possível compreender que os resultados podem ter tido origem na falta da componente do marketing, e de estratégias inerentes dentro da instituição, tendo em conta que entre 2008 e 2012 existia uma direção de marketing no Opart e que segundo o seu ex-Diretor Mário Gaspar, existia um diálogo entre a administração, a direção de marketing e a direção artística, que potenciou um plano que estava a ser desenvolvido, e que a partir de 2012 deixou de existir, com as alterações na administração e na direção artística. Esta situação não permitiu nem solidificar nem continuar as estratégias definidas.

Em muitas instituições artísticas a orientação é direcionada ao produto, mas é essencial que os diretores artísticos tenham também em consideração as necessidades e a satisfação dos públicos, quer nos espetáculos quer com os serviços prestados e disponíveis nas instituições (Kotler, 1997: 36). Neste sentido, é essencial que as instituições e os diretores artísticos desenvolvam uma orientação mista entre o produto e o cliente (Kotler, 1997: 39), e para isso é fundamental que se desenvolva um diálogo constante e profundo entre as áreas do marketing e da direção artística (Bonet e Schargorodsky, 2018: 189). Por que, se por um lado não se pode oferecer apenas o que os públicos desejam, também não é sustentável desenvolver programações artísticas com propostas nas quais os públicos não

participam, tal como nos refere não só Gaspar na sua entrevista, como também Bonet e Schargorodsky (Bonet e Schargorodsky, 2018: 189).

Tendo em conta as circunstâncias e os resultados apurados na CNB, tudo indica que, nas temporadas analisadas, o foco estava essencialmente no produto e não nos públicos. “O papel das organizações artísticas é de servir de ligação facilitadora, e enquanto canal de distribuição entre artistas e públicos. Juntos, o diretor artístico, a administração e o diretor de marketing podem criar uma experiência que satisfaça os artistas, os públicos e a própria organização” (Kotler, 1997: 25-30), sendo por isso essencial um trabalho em conjunto e consertado entre estas áreas, de forma a desenvolver e aumentar a procura por parte dos públicos.

Para o desenvolvimento de um trabalho em conjunto entre estas duas áreas é necessário que a direção de marketing consiga conhecer as motivações gerais dos públicos da instituição, para possibilitar a construção de estratégias, juntamente com a direção artística, que não só vão ao encontro dos públicos, mas sobretudo que excedam as suas expectativas (Bonet e Schargorodsky, 2018: 188). Primeiro, é necessário compreender o posicionamento da instituição no mercado, e segundo, há que ligar a proposta artística aos públicos potenciais, sendo para isso essencial o maior conhecimento de ambos (Bonet e Schargorodsky, 2018: 191).

Partindo da perspetiva geral sabemos, através de estudos como o Eurobarómetro, que a dança no contexto europeu é a atividade menos escolhida (18%) pelos públicos, e que em Portugal a participação dos públicos nas artes performativas, e sobretudo na área da dança, também é baixa, sendo possível ainda identificar algumas barreiras como a falta de interesse e o valor elevado dos bilhetes. A participação é maior nas mulheres e a faixa etária que menos participa é a camada jovem entre os 15 e os 24 anos. A nível mais específico a CNB dispõe de dados de inquéritos, nomeadamente o inquérito realizado no âmbito do presente estudo, que nos indica um conjunto de informações que, complementando a informação do Eurobarómetro e dos relatórios do Instituto Nacional de Estatística, permite iniciar o desenvolvimento de estratégias. Assim, tendo em conta a existência de informação, a CNB pode e deve desenvolver novos estudos de públicos que permitam acompanhar as alterações sociais, e também compreender melhor os comportamentos e motivações dos públicos nos seus espetáculos, possibilitando a identificação de públicos-alvo, as suas tipologias e segmentações (Byrnes, 2009: 2).

Os dados que os atuais sistemas de bilheteiras dispõem permitem complementar este conhecimento e também ajudar na construção das estratégias necessárias para melhorar a relação dos públicos com a instituição (Bonet e Schargorodsky, 2018: 189-191). Para o desenvolvimento de estratégias é essencial

perceber que é mais fácil alcançar os públicos regulares, mas é importante ter em consideração a conduta social de uma instituição do Estado em não descuidar os restantes tipos de públicos, contribuindo assim para o desenvolvimento cultural da sociedade (Bonet e Schargorodsky, 2018: 187).

O maior conhecimento sobre os mercados e os públicos vai permitir que se desenhem estratégias de marketing mais desenvolvidas, e paralelamente ao conhecimento dos públicos, é necessário analisar e compreender a concorrência, oferecer produtos que satisfaçam as necessidades não existentes do mercado e não o inverso (Bonet e Schargorodsky, 2018: 189-191). As três estratégias base de marketing numa instituição artística são: 1) definir o seu posicionamento e imagem de marca no mercado; 2) caracterizar os públicos reais e potenciais e desenvolvê-los; 3) comunicar a sua programação com o objetivo ao aumento da frequência dos seus públicos (Bonet e Schargorodsky, 2018: 189). Para construir as estratégias base é igualmente necessário desenvolver as componentes do marketing mix, de forma equilibrada entre elas: produto, preço, distribuição e promoção (Colbert, 2001: 19-20).

O produto é a peça central de qualquer instituição cultural. A análise dos produtos da CNB, os que vendem ou não, quando vendem melhor, os que são constantemente procurados, porque são procurados, que tipo de títulos despertam maior interesse ou os que não despertam interesse, que espetáculos faz sentido apresentar na sala completa ou dentro do palco para uma plateia reduzida, etc, é indispensável para compreender a procura por parte dos públicos e desenhar produtos que os satisfaçam (Colbert, 2001: 20).

O preço é igualmente importante, sobretudo porque a principal receita própria de uma instituição cultural é a venda de bilhetes (Bonet e Schargorodsky, 2018: 169), e o potencial de receitas é condicionado pela política de preços, que deverá ter em consideração os preços da concorrência e também uma análise interna e externa sobre a oferta e segmentação de descontos (Bonet e Schargorodsky, 2018: 172).

A distribuição é composta pelos diferentes canais, dos quais, no caso da CNB, o Teatro Camões é o principal canal (Colbert, 2001: 21). Neste sentido, é necessário disseminar uma imagem de funcionamento permanente do Teatro Camões, e por consequência da CNB, através não só da programação, tanto espetáculos como atividades, mas também através de um bar/restaurante e uma loja em funcionamento contínuo e em paralelo com o funcionamento da bilheteira (Bonet e Schargorodsky, 2018: 196). Estes serviços são não só importantes veículos de informação, como o seu permanente funcionamento pode permitir um aumento da qualidade do serviço e do bem-estar dos públicos no Teatro Camões, afastando a

sensação de distância geográfica que é referida no inquérito sobre a localização do Teatro.

A promoção diz respeito a todas as ações de comunicação e divulgação do produto, e que ultrapassam a simples relação com os media e a disponibilização de informação nas redes digitais (Bonet e Schargorodsky, 2018: 196). Existe uma importância cada vez maior sobre a utilização das redes sociais, e no caso da CNB compreende-se a possibilidade de desenvolver essas ferramentas, uma vez que estas potenciam grandes resultados, tanto de visibilidade como de venda, e sobretudo diminuem a distância entre públicos e instituições (Bonet e Schargorodsky, 2018: 199).

Todas as análises propostas que visam a construção de estratégias de marketing irão conduzir a uma melhoria da possibilidade de correspondência entre oferta e procura, sendo necessário igualmente a existência de um diálogo importante entre a direção de marketing e a direção artística na construção de um produto, a partir do conhecimento das necessidades dos públicos, compreendendo igualmente uma oferta que permita a estes aprender e desenvolver conhecimentos e competências no âmbito do capital social e cultural. O presente estudo apresenta ferramentas tanto teóricas como de análise, que permitem à instituição desenvolver um trabalho no sentido de reverter os resultados de públicos e a relação entre oferta e procura. Paralelamente, abre caminho a novas possibilidades de estudos, tanto na área artística e na área de marketing como da gestão cultural, podendo assim contribuir para um maior desenvolvimento, seja na CNB ou noutras instituições congéneres.

BIBLIOGRAFIA

AAVV (2004), *Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC.

Azevedo, M. (2004), *Teses, Relatórios e Trabalhos Escolares Sugestões para Estruturação da Escrita*, Lisboa, Universidade Católica Editora.

Bonet, Lluís; Héctor Schargorodsky (2018), *Theatre Management: Models and Strategies for Cultural Venues*, Elverum, Kunnskapsverket.

Bourdieu, Pierre (2010), *A Distinção. Uma Crítica Social da Faculdade do Juízo*, Lisboa, Edições 70.

Bourdieu, Pierre; Alain Darbel, Dominique Schnapper – colab.(1985), *L'Amour de l'Art : Les Musées d'Art Européens et Leur Public*, Paris, Les Editions de Minuit.

Bourdieu, Pierre (1993), *The Field of Cultural Production*, Cambridge, Polity Press.

Brouillaud, Edmond; Valérie Simonnet (2002) *Danser: Un Loisir, Une Passion, Un Métier...*, Héricy, Edition du Puits Fleuri.

Byrnes, William J., (2009), *Arts and Management*, Burlington, Focal Press.

Cardoso, Sandra Vanessa Soares (2013), *Artes Performativas e Envolvimento das Comunidades: Que Contribuição Para a Formação de Públicos?*, Lisboa, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Carvalho, Carla Raquel Antunes (2010), *Casa das Histórias Paula Rego: Estratégias Comunicacionais e Suas Implicações Nos Visitantes*, Lisboa, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Chong, Derrick, (2002), *Arts Management*, Londres, Routledge.

Colbert, François, colab. de Jacques Nantel, Suzanne Bilodeau, William D. Poole (2001), *Marketing Culture and the Arts* (2ª ed.), Montréal, Morin.

Costa, António Firmino, (2004), *Dos Públicos da Cultura aos Modos de Relação com a Cultura: Algumas Questões Teóricas e Metodológicas Para Uma Agenda de Investigação*, em AAVV, *Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp. 121-140.

Decker, Andrew (2017), *Ballet Austin: Expanding Audiences for Unfamiliar Works*, Nova Iorque, Wallace Foundation.

Faro, António José; Luiz Paulo Sampaio (1989), *Dicionário de Balé e Dança*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor.

Fazenda, Maria José (2018), *Da Vida Da Obra Coreográfica*, Lisboa, Opart/CNB; Imprensa Nacional – Casa da Moeda.

Ferreira, Ana Catarina Coelho (2016), *A Importância dos Eventos Para as Instituições Culturais – O Caso do Serralves em Festa*, Leiria, Escola Superior de Artes e Design.

Filipe, Pedro (et al.) (2005), *Gestão de Eventos*, Lisboa, Quimera.

Foddy, William (1996[1993]), *Como Perguntar: Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários*, Oeiras, Celta.

Galli, Jaime D. (2011), *Organizational Management in The Non-Profit Performing Arts: Exploring New Models of Structures, Management and Leadership*, Oregon, University of Oregon.

Gama, Manuel (2016), *Gestor Cultural: Práticas Culturais De Um Medidor* in Silva A. M. C., Carvalho M. L & Oliveira L.R. (eds.), *Sustentabilidade e Medição Social, Processos e Práticas*, Braga, CECS – Universidade do Minho, pp 153-164.

Gomes, Rui Telmo, Vanda Lourenço e João Gaspar Neves (2000), *Públicos do Festival de Almada*, Lisboa, OAC.

Gomes, Rui Telmo, (2004), *A Distinção Banalizada? Perfis sociais dos públicos da cultura*, em AAVV, *Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp. 31-42.

Guerreiro, Mónica (2017), *O Essencial Sobre a Companhia Nacional de Bailado*, Lisboa, Imprensa Nacional da Casa da Moeda.

Harlow, Bob (2014), *The Road of Results*, Nova Iorque, Bob Harlow Research and Consulting.

Harlow, Bob (2015), *Taking Out the Guesswork*, Nova Iorque, Bob Harlow Research and Consulting.

Jiménez António Leal; Maria José Quero Gervilla (2011), *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*, disponível em: <http://www.bizkaia.eus> consultado em 08.06.2018 (14:43).

José, Vítor Nobre, (2015), *Balanced Scorecard Aplicado a Instituições Governamentais de Artes Performativas*, Dissertação de mestrado em Gestão Cultural, Lisboa, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Kotler, Philip; Joanne Scheff (1997), *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Lopes, João Teixeira (2000), *A Cidade e a Cultura*, Porto, Afrontamento.

Lopes, João Teixeira (2004), *Experiência Estética e Formação de Públicos*, em AAVV, *Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp. 43-54.

Loupe, Laurence (2012), *Poética da Dança Contemporânea*, Lisboa, Orfeu Negro.

Martinho, Duarte Nuno; Matos, Nuno José (2014), *Como Governar o Único Teatro de Ópera em Portugal?* In Revista Lusófona de Estudos Culturais.

Mendinhos, Leonor Silva (2012), *Modelos de Gestão Cultural: Avaliação do Impacto no Funcionamento das Instituições e Equipamentos Culturais*, Lisboa, Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa.

Oliveira, J.M. Paquete de (2004), *O Público não existe. Cria-se. Novos media, novos públicos?*, Lisboa, em AAVV, *Públicos da Cultura*, Lisboa, OAC, pp. 121-140.

Pereira, Inês Marques (2015), *A Comunicação do CCB - As Estratégias de Comunicação*, Dissertação de mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, Lisboa, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Quivy, Raymond e Luc Van Campenhoudt (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

Reis, Filipa L. (2010), *Como Elaborar Uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*, Lisboa, *Pactor* – Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.

Ribeiro, António Pinto (2011), *Questões Permanentes*, Lisboa, Edições Cotovia, Lda.

Ribeiro, António Pinto (1998), *A Cultura em Portugal no Final do Século: Entre a Abundância e a Miséria*, Versão electrónica do artigo da publicação periódica do Observatório das Actividades Culturais, OBS no 3, Outubro de 1998, pp. 4-6, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.

Rodrigues, Adriano Duarte (1994), *Comunicação e Cultura – A Experiência Cultural na Era da Informação*, Lisboa, Editorial Presença.

Runyard, Sue; Ylva French (1999), *The Marketing and Public Relations Handbook for Museums*, Lanham, Altamira Press.

Santos, Maria de Lourdes dos (org) (1998), *Estado, Mercado e Sociedade Civil in As Políticas Culturais em Portugal*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.

Santos, Maria de Lourdes dos (org) (1998), *Políticas Culturais – Orientações e Instrumentos in As Políticas Culturais em Portugal*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.

Santos, Maria de Lourdes dos (1999), *Indústrias culturais: Especificidades e precariedades*, Lisboa, Observatório das Actividades Culturais.

Séguier, Jaime de (dir.), (1994), *Dicionário Prático Ilustrado: Novo Dicionário Enciclopédico Luso-Brasileiro*, Porto, Lello e Irmão Editores.

Silva, Augusto Santos e José Madureira Pinto (coords.) (1990[1986]), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Afrontamento.

Walter, Carla Stalling (2015), *Arts and Management Enterpeneurial*, Nova Iorque, Routledge.

Xavier, Jorge Barreto (2016), *A Cultura na Vida de Todos os Dias*, Porto, Porto Editora.

FONTES

Decreto de Lei 460/82 de 26 de novembro

Decreto de Lei 354/99 de 3 de setembro

Decreto de Lei 61/3003 de 2 de abril

Decreto de Lei 167/2008 de 26 de agosto

Decreto de Lei 208/2012 de 7 de setembro

Decreto de Lei 133/2013 de 3 de outubro

Entrevista à coreógrafa Sasha Waltz, Teatro Camões, Lisboa, 23/04/2018

Entrevista ao ex-Diretor de Marketing do Opart, Mário Gaspar, Teatro Camões, Lisboa, 11/10/2018

Eurobarómetro 399 (2013), *Cultural Access and Participation - Special Eurobarometer*, Bruxelas, Comissão Europeia

INE (2015), *Estatísticas da Cultura 2014*, Lisboa, INE

INE (2016), *Estatísticas da Cultura 2015*, Lisboa, INE

INE (2017), *Estatísticas da Cultura 2016*, Lisboa, INE

Inquérito realizado aos públicos da CNB em dezembro de 2016 e março de 2017

Nova School of Business and Economics – Cems, *Long-term Sustainability of Companhia Nacional de Bailado*, 2014

Spark – Arts Consulting, *Projecto de Formação e Crescimento de Públicos*, 2009.

ANEXOS

Anexo 1

Quadro A1.1 – Lista de Diretores Artísticos

Diretores Artísticos	Anos
Armando Jorge	1977 - 1992
Isabel Santa Rosa	1992 - 1996
Jorge Salavisa	1996 - 1997
Luísa Taveira	1997 - 2000
Mark Yonkers	2001 - 2002
Mehmet Balkan	2002 - 2007
Vasco Wellenkamp	2007 - 2010
Luísa Taveira	2010 - 2016
Paulo Ribeiro	2016 - 2018

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

TABELA DE PREÇOS TEMPORADA 2014/2015 TEATRO CAMÕES

Plateia A1 – 25€
Plateia A2 – 20€
Plateia B – 17,50€
Plateia C – 15€
Plateia* C1 – 5€
Plateia D – 10€
Galeria Direita – 5€
Camarotes 1 e 2 – 20€
Camarotes ** 3 e 4 – 15€

Espectáculo em bancada (palco) – 15€

*Visibilidade reduzida

**Mobilidade reduzida

Anexo 2

Figura A2.1 – Tabela de preços temporada 2014/2015

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 3

DESCONTOS TEMPORADA 2014/2015 TEATRO CAMÕES

- Menores de 25 e maiores de 65 anos **50%**
- Grupos com mais de 15 elementos **25%**
- Cartão Fnac* **20%**
- Cartão Lisboa* Viva **15%**
- Desempregados **25%**
- Escolas - **3€**
- Escolas IPSS – **1€**
- Professores** – **0€**
- Profissionais de Espetáculo*** – **5€**
- Tardes de domingo
- Adultos acompanhados com menores de 18 anos**** – **10€**
- Menores de 18 anos – **5€**

*Até 2 bilhetes por cartão

**Até 2 professores por turma

***Apenas na Plateia D e espetáculos em bancada (palco)

****Até 4 menores

Figura A3.1 – Tabela de descontos temporada 2014/2015

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 4

TABELA DE PREÇOS TEMPORADA 2015/2016 TEATRO CAMÕES

Carré D'or – **30€**
Plateia A1 – **25€**
Plateia A2 – **20€**
Plateia B – **17,50€**
Plateia C – **15€**
Plateia* C1 – **5€**
Plateia D – **10€**
Galeria Direita – **5€**
Camarotes 1 e 2 – **20€**
Camarotes *** 3 e 4 – **10€**

Preço único*** – **12,50€**

*Visibilidade reduzida

**Mobilidade reduzida

***Espetáculo *Programa Dança e Documentário* (incluindo visibilidade reduzida na Plateia C)

Figura A4.1 - Tabelas de preços temporada 2015/2016 – Teatro Camões

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto 2018

**TABELA DE PREÇOS
TEMPORADA 2015/2016
TEATRO NACIONAL DE SÃO CARLOS**

Plateia – 35€	Camarote 1ª ord. 5 lugares – 175€
Balcão 3ª ord. A – 25€	Camarote 2ª ord. 2 lugares – 35€
Balcão 3ª ord. B – 15€	Camarote 2ª ord. 4 lugares – 120€
Balcão 4ª ord. A – 17,50€	Camarote 2ª ord. 5 lugares – 150€
Balcão 4ª ord. B – 15€	Camarote 3ª ord. 2 lugares – 30€
Frisa 3 lugares – 75€	Camarote 3ª ord. 3 lugares – 60€
Frisa 5 lugares – 175€	Camarote 3ª ord. 4 lugares – 80€
Camarote 1ª ord. 3 lugares – 75€	Camarote 4ª ord. 2 lugares – 30€
Camarote 1ª ord. 4 lugares – 140€	Camarote 4ª ord. 3 lugares – 45€

Figura A4.2 -Tabelas de preços temporada 2015/2016 – Teatro Nacional de São Carlos

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto 2018

Anexo 5

**DESCONTOS
TEMPORADA 2015/2016
TEATRO CAMÕES
TEATRO NACIONAL DE SÃO CARLOS**

- Menores de 25 maiores de 65 anos **50%**
- Grupos com mais de 15 elementos **25%**
- Cartão Fnac* **20%**
- Cartão Lisboa* Viva **15%**
- Desempregados **25%**
- Escolas **3€**
- Escolas IPSS – **1€**
- Professores** – **0€**
- Profissionais de Espetáculo*** – **5€**
- Tardes de domingo****
- Adultos acompanhados com menores de 18 anos***** – **10€**
- Menores de 18 anos – **5€**

*Até 2 bilhetes por cartão
**Até 2 professores por turma
*** Apenas na Plateia D
**** Apenas no Teatro Camões
*****Até 4 menores

Figura A5.1 – Tabela de descontos temporada 2015/2016

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 6

TABELA DE PREÇOS TEMPORADA 2016/2017 TEATRO CAMÕES

Carré D'or	– 30€
Plateia A1	– 25€
Plateia A2	– 20€
Plateia B	– 17,50€
Plateia C	– 15€
Plateia* C1	– 5€
Plateia D	– 10€
Galeria Direita	– 5€
Camarotes 1 e 2	– 20€
Camarotes** 3 e 4	– 10€
Preço único***	– 12,50€

*Visibilidade reduzida

**Mobilidade reduzida

***Espetáculo 1HD(incluído preço de visibilidade reduzida na Plateia C)

Figura A6.1 – Tabela de preços temporada 2016/2017

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 7

DESCONTOS TEMPORADA 2016/2017 TEATRO CAMÕES

- Menores de 25 e maiores de 65 anos 50%
- Grupos com mais de 15 elementos 25%
- Cartão Fnac* 20%
- Cartão Lisboa* Viva 15%
- Desempregados 25%
- Escolas 3€
- Escolas IPSS – 1€
- Professores** – 0€
- Profissionais de Espetáculo*** – 5€

*Até 2 bilhetes por cartão

**Até 2 professores por turma

*** Apenas na Plateia D

Figura A7.1 – Tabela de descontos temporada 2016/2017

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 8

TABELA DE PREÇOS TEMPORADA 2017/2018 TEATRO CAMÕES

Plateia A – 25€
Plateia B – 20€
Plateia C – 17,50€
Plateia* C1 – 5€
Plateia D – 15€
Galeria Direita – 5€
Camarotes 1 e 2 – 20€
Camarotes** 3 e 4 – 10€

Espectáculo em bancada (palco)*** – 8€

*Visibilidade reduzida
**Mobilidade reduzida
***Sem descontos

Figura A8.1 – Tabela de preços temporada 2017/2018

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 9

DESCONTOS TEMPORADA 2017/2018 TEATRO CAMÕES

- Menores de 25 e maiores de 65 anos 25%
- Grupos com mais de 15 elementos 15%
- Cartão Fnac 20%
- Cartão Lisboa Viva 15%
- Projeto Solidarte* 25%
- Escolas 3€
- Escolas IPSS – 1€
- Professores*** – 0€
- Profissionais de Espectáculo – 50%

Descontos aplicáveis apenas nas Plateias B, C e D

*Anterior desconto desempregados
**Até 2 professores por turma

Figura A9.1 – Tabela de descontos temporada 2017/2018

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 10

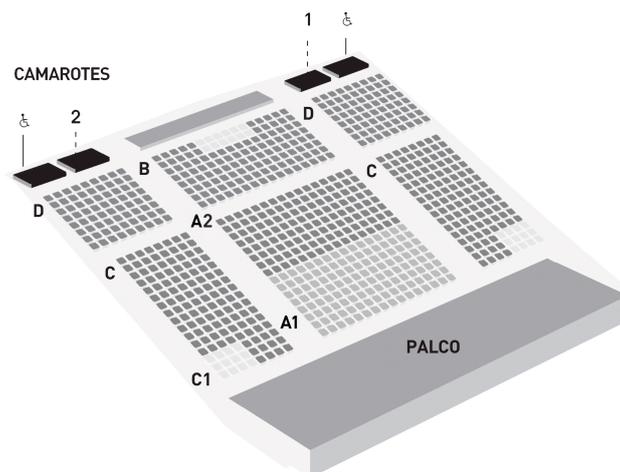


Figura A10.1 – Plateia Teatro Camões temporada 2014/2015

Fonte: CNB

Figura: João Campos, 2018

Anexo 11

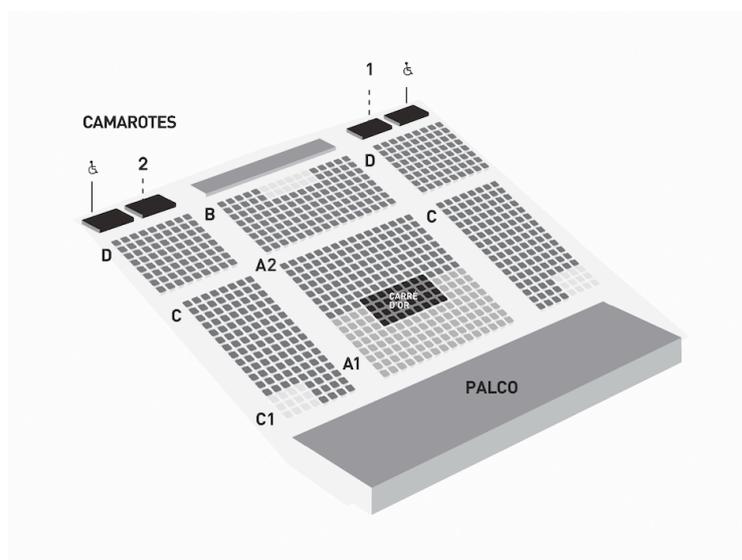


Figura A11.1 – Plateia temporadas 2015/2016 e 2016/2017

Fonte: CNB

Figura: João Campos, 2018

Anexo 12

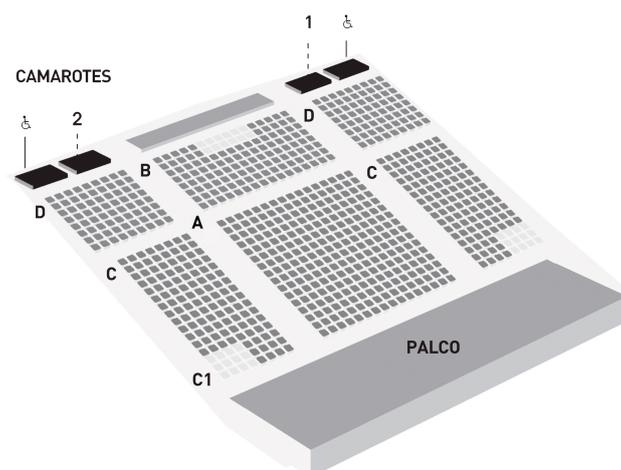


Figura A12.1 – Plateia temporada 2017/2018

Fonte: CNB

Figura: João Campos, 2018

Anexo 13

ASSINATURAS TEMPORADA 2014/2015 TEATRO CAMÕES

- Opção A: 5 ou mais espetáculos – 25%
- Opção B: 4 espetáculos – 20%
- Opção C: 3 espetáculos – 15%

Figura A13.1 – Assinaturas temporada 2014/2015

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 14

ASSINATURAS
TEMPORADA 2015/2016
TEMPORADA 2016/2017
TEATRO CAMÕES

- Desconto Festival ao Largo – 25%

Figura A14.1 – Assinaturas temporadas 2015/2016 e 2016/2017

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 15

ASSINATURAS
TEMPORADA 2017/2018
TEATRO CAMÕES

- Mix* – 15%
3 espetáculos: 1 clássico e 2 contemporâneos
- Contemporânea* – 15%
3 espetáculos contemporâneos
- Livre – 15%
3 espetáculos à escolha
- Temporada – 25%
Todos os espetáculos da temporada
- Assinatura conjunta Temporada Lírica do Teatro Nacional de São Carlos – 25%

*Escolhidos pela instituição

Figura A15.1 – Assinaturas temporada 2017/2018

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 16



Figura A16.1 – Exemplo da identidade gráfica da temporada 2015/2016

Fonte: CNB

Figura: João Augusto, 2018

Anexo 17



Figura A17.1 – Novo logótipo criado em 2017

Fonte: CNB

Figura: João Augusto, 2018

Anexo18

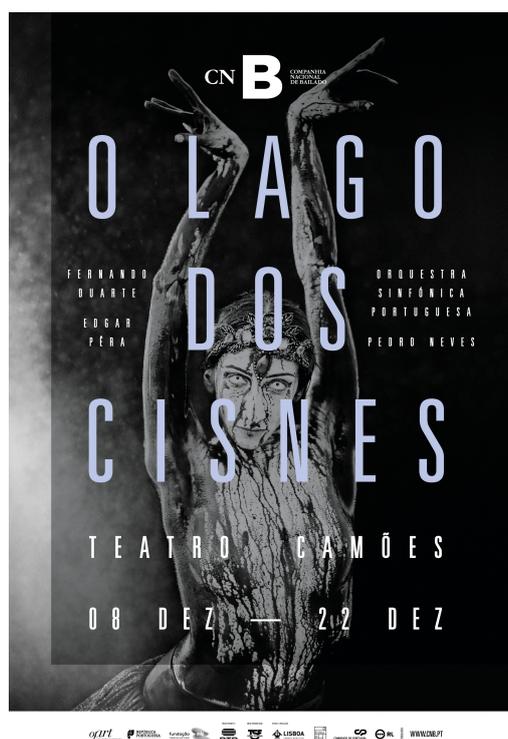


Figura A18.1 – Exemplo da identidade gráfica da temporada 2017/2018

Fonte: CNB

Figura: João Augusto, 2018

Companhia Nacional de Bailado

Plano de Meios: 2014-2018

Meios	Campanhas	Temporadas								
		14	15	15	16	16	17	17	18	
CIRCUITOS										
Circuito Carris	4.800 monofolhas x 2 semanas									
Circuito CML a)	Mupis 30 posições x 2 sem									
Circuito CML b)	Mupis 30 posições x1 sem									
Circuito CP	cartaz A3 100 pos. x2 sem									
Circuito Metro (carruagens)	100 cartazes x 1 sem									
Circuito Minis /JCDecaux	5 cartazes x 14 dias									
Circuito Mop a)	Mupis 70 posições x3 sem									
Circuito Mop b)	Mupis 50 posições x2 sem									
Circuitos RED/JCDecaux	7 cartazes x 14 dias									
Circuito Rodoviária LX	Cartão digital autocarros x2 sem.									
Circuito Séniores/JCDecaux	5 cartazes x 14 dias									
Circuito Transtejo	100 cartazes x 1 sem									
PUBLICIDADE										
Canal Lisboa	Spot Publicitário x 1 sem									
Diário de Notícias	1/2 página									
Jornal Expresso	1/2 página									
Jornal Publico	1/2 página/bilboard + Mrec digital									
Revista Time Out	1/2 página									
RTP	Spot Publicitário x 7 dias									
TSF	Spot Publicitário x 7 dias									
DIVULGAÇÃO										
Brochura Temporada	10.000 a 13.000 ex									
Flyers a)	Papel /10.000 ex.									
Flyers b)	Papel /3.000 ex.									
Flyer lançamento temporada	10.000?									
Telas Teatro Camões	7 a 10 todo o ano									

Quadro A19.1 – Plano de meios

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Anexo 20

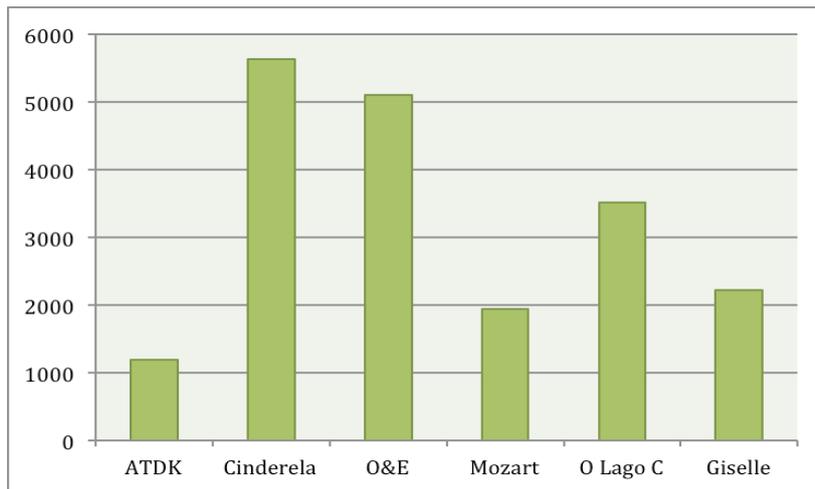


Figura A20.1 – Gráfico de vendas temporada 2013/2014

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 21

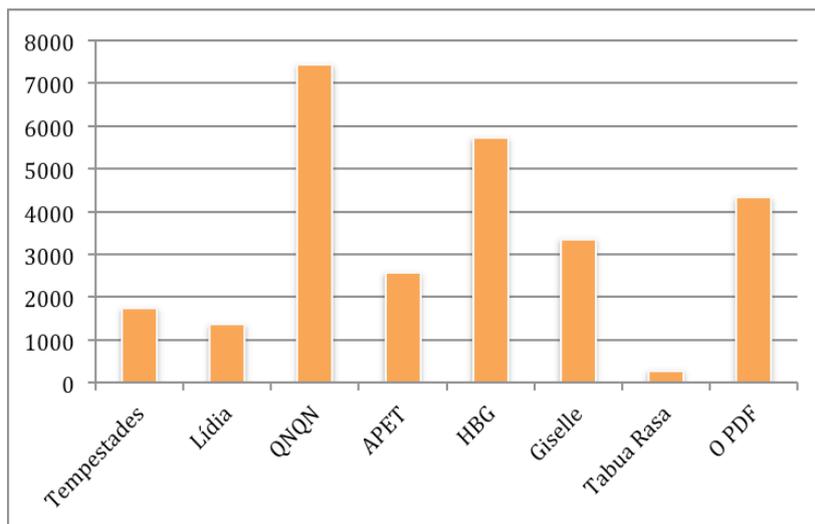


Figura A21.1 – Gráfico de vendas temporada 2014/2015

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 22

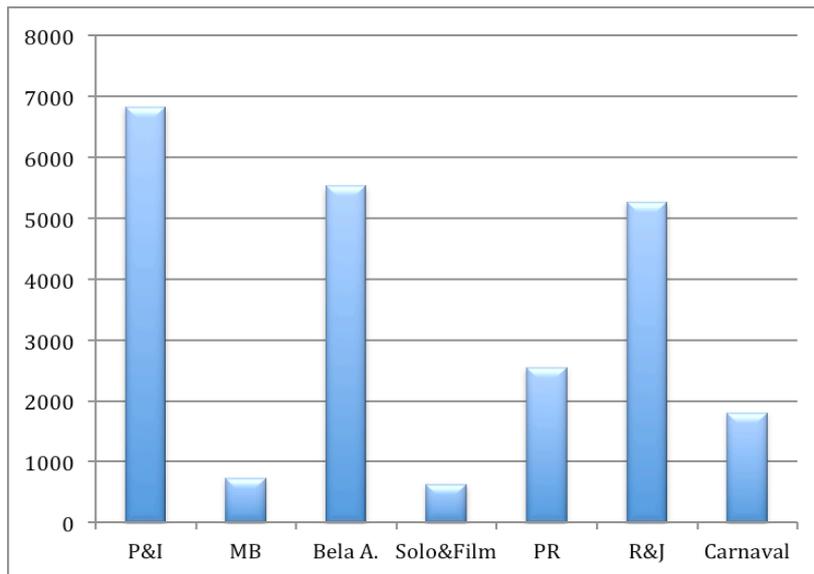


Figura A22.1 – Gráfico de vendas temporada 2015/2016

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 23

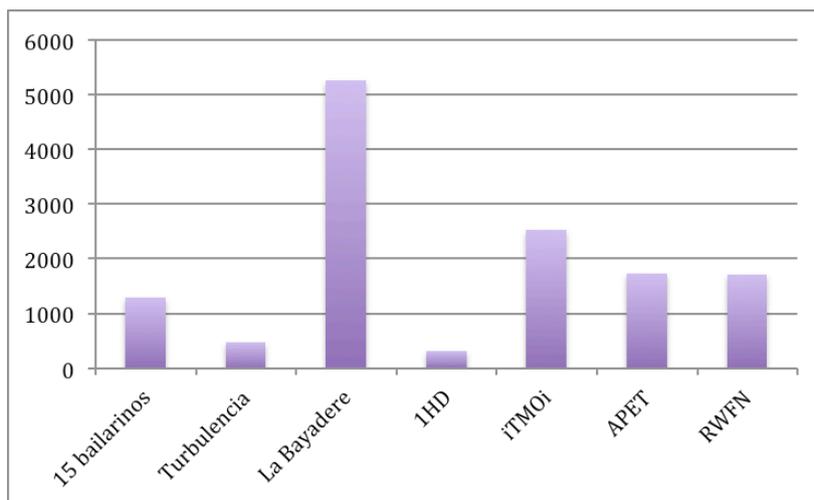


Figura A 23.1 – Gráfico de vendas temporada 2016/2017

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 24

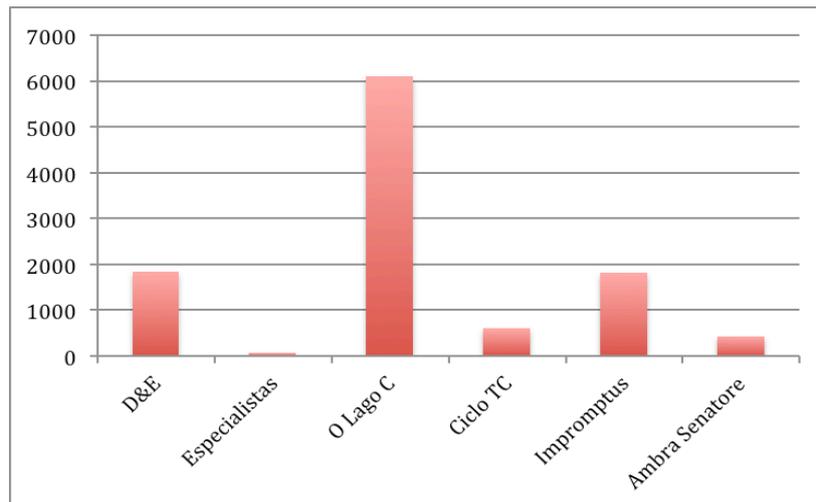


Figura A24.1 – Gráfico de vendas temporada 2017/2018

Fonte: CNB

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Anexo 25

RELATÓRIO DE INQUÉRITO

Os inquéritos aos públicos da Companhia Nacional de Bailado realizaram-se no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura - ISCTE, para os trabalhos de avaliação das unidades curriculares: Recepção, Fruição e Públicos na Cultura e Marketing Cultural, enquadrando-se igualmente numa perspetiva de continuidade de análise para a presente dissertação. Posteriormente, foram ainda trabalhados no âmbito da unidade curricular Análise de Dados.

O presente estudo teve como objetivo analisar uma amostra dos públicos da CNB em diferentes momentos, de forma a compreender as diferenças dos públicos entre espetáculos clássicos e contemporâneos. Neste sentido realizaram-se dois inquéritos, o primeiro entre os dias 8 e 18 de dezembro de 2016, durante as apresentações do espetáculo *La Bayadère* (clássico), e o segundo entre os dias 26 de fevereiro e 4 de março de 2017, durante as apresentações do espetáculo *iTMOi – In The Mind Of Igor* (contemporâneo). Ambos os espetáculos decorreram no Teatro Camões em Lisboa.

Neste estudo pretendeu-se conhecer melhor a frequência dos públicos nos espetáculos da CNB, as suas formas de contacto a nível de comunicação, as motivações de escolha para os espetáculos em causa, e os níveis de avaliação dos

serviços do Teatro Camões relacionados com o espetáculo. Por fim, uma inquirição sociodemográfica que permitisse compreender essas características dos públicos que responderam, ao inquérito numa perspetiva de amostra.

Os inquéritos eram de preenchimento não direcionado e de administração direta e entregues no final do espetáculo aos assistentes de sala. As variáveis foram as mesmas em ambos os inquéritos, à exceção das variáveis referentes às obras artísticas em que os inquéritos foram distribuídos.

La Bayadère

Durante o espetáculo *La Bayadère* foram distribuídos 2100 inquéritos, sobre os quais se obtiveram 606 respostas, constituindo 28,87% de respostas.

A que espetáculos assistiu na CNB durante o ano de 2016?

Na primeira variável pretendeu-se compreender o nível de participação dos públicos da CNB. Colocou-se o nome dos sete espetáculos que se realizaram durante 2016 para que houvesse uma maior facilidade de identificação.

Apurou-se que 57% só tinha ido exclusivamente ao programa *La Bayadère*, significando ter sido esta a única participação em espetáculos CNB durante o ano de 2016 para estes indivíduos. 21% dos indivíduos frequentaram duas vezes e 10% dos indivíduos frequentaram três vezes a CNB ao longo de 2016. As restantes percentagens vão diminuindo à medida que o número de espetáculos frequentados aumenta. O espetáculo com maior número de assistência foi *Romeu e Julieta*, não sendo possível identificar os motivos de escolha.

Quadro A25.1 – Frequência nos espetáculos CNB

Número de vezes	Frequência	Percentagem
1	344	57,1%
2	125	20,8%
3	60	10,0%
4	38	6,3%
5	17	2,8%
6	9	1,5%
7	9	1,5%
Total	602	100%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Quantas pessoas o acompanham neste espetáculo?

Nesta variável pretendia-se compreender se o público participa sozinho ou em grupo. A percentagem de indivíduos que assistiram sozinhos é de 4,8%, 34,4% com um acompanhante, 16,4% com dois acompanhantes, 17,6% com três acompanhantes e 7,6% com quatro acompanhantes. As restantes possibilidades estão abaixo dos 4%. Compreende-se que a maioria dos indivíduos participam acompanhados nos espetáculos, e que a percentagem de indivíduos que participam singularmente é muito menor.

Quadro A25.2 – Número de acompanhantes no espetáculo

Número de acompanhantes	Frequência	Percentagem
0	27	4,8%
1	207	36,4%
2	93	16,4%
3	100	17,6%
4	46	8,1%
5	22	3,9%
6	10	1,8%
7	13	2,3%
8	5	0,9%
9	5	0,9%
10	7	1,2%
12	2	0,4%
15	2	0,4%
16	5	0,9%
17	11	1,9%
19	2	0,4%
20	3	0,5%
21	3	0,5%
28	3	0,5%
46	1	0,2%
70	1	0,2%
Total	568	100%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Como teve conhecimento do espetáculo de hoje?

Esta variável desenhou-se através do sistema de resposta múltipla. Importava perceber de que forma é que os inquiridos tomaram conhecimento do espetáculo. Consideraram-se os principais meios de comunicação utilizados pela CNB, incluindo-se a opção “amigos” para se compreender a frequência do chamado “passa-palavra”. Esta opção foi a que teve um maior resultado, 25,60%, concluindo-se que o “passa-palavra” é muito forte. O website é o local onde mais inquiridos procuram informação (16,70%), seguindo-se o Facebook (9,98%) e a comunicação social (7,81%). As restantes possibilidades encontram-se bastante baixas. Através da opção “outros”, colocada enquanto pergunta aberta, foi possível identificar alguns meios de comunicação e outras variáveis de motivação, embora a diversidade de respostas não tenha permitido gerar conclusões. A análise dos questionários traduziu uma tendência para poucas opções escolhidas nesta variável.

Quadro A25.3 – Meios de informação sobre o espetáculo

Meios	S	N
Website	154 (25,7%)	445 (74,3%)
Facebook	92 (15,4%)	507 (84,6%)
Instagram	22 (3,7%)	577 (96,3%)
Twitter	0 (0%)	599 (100%)
Newsletter	26 (4,3%)	572 (95,7%)
Brochura	54 (9,0%)	545 (91,0%)
Ticketline	58 (9,7%)	540 (90,3%)
Agenda LX	27 (4,5%)	572 (95,5%)
Cartazes Metro	59 (9,8%)	540 (90,2%)
Outdoors	21 (3,5%)	578 (96,5%)
Cartazes CP	9 (1,5%)	590 (98,5%)
Anúncio TSF	9 (1,5%)	590 (98,5%)
Comunicação Social	72 (12,0%)	527 (88,0%)
Amigos	236 (39,5%)	362 (60,5%)

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

O que o motivou a escolher este espetáculo?

Variável de múltipla escolha onde a resposta com maior percentagem foi “bailado clássico” com 28,68%, seguindo-se “ser um espetáculo CNB” com 18,90%, “as pessoas que o acompanham” com 12,52%, “história” com 9,53 %. O facto de existir orquestra ao vivo (9,05%) é uma motivação maior face aos restantes elementos do espetáculo, que nunca ultrapassam os 4%, apresentando-se a escolha do elenco como superior a qualquer criativo do espetáculo. O motivo “programa de Natal” surge com 6,70%.

Tal como na variável anterior de múltipla escolha registou-se a tendência para uma escolha restrita de opções por parte dos inquiridos.

Quadro A25.4 – Motivações para assistir ao espetáculo

	S	N
Bailado Clássico	355 (65,0%)	191(35,0%)
História	118 (21,6%)	429 (78,4%)
Espetáculo CNB	234 (42,8%)	313 (57,2%)
Época de Natal	83 (15,2%)	464 (84,8%)
Elenco	46 (8,4%)	501 (91,6%)
Coreógrafo	29 (5,3%)	518 (94,7%)
Cenógrafo	16 (2,9%)	531 (97,1%)
Figurista	30 (5,5%)	517 (94,5%)
Orquestra	112 (20,5%)	432 (79,5%)
Pessoas que o acompanham	115 (28,3%)	392 (71,7%)
Críticas	55 (10,1%)	492 (89,9%)
N/S N/R	5 (0,9%)	540 (99,1%)

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

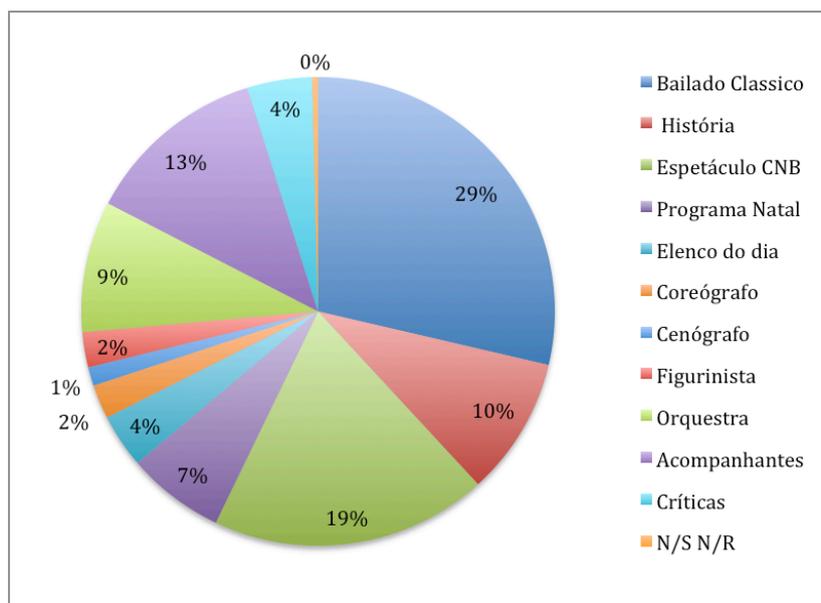


Figura A25.1 – Quadro geral em percentagens sobre motivação para assistir ao espetáculo

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Nível dos serviços prestados

Nesta variável propôs-se uma escala métrica de classificação entre 1 e 5 valores, sendo que 1 é muito negativo e 5 muito positivo, em relação a serviços inerentes ao espetáculo: “preço do bilhete”, “descontos disponíveis”, “relação qualidade/preço”, “localização” e “qualidade do serviço dos assistentes de sala”. Conclui-se que, em geral, os inquiridos encontram-se satisfeitos e muito satisfeitos com os serviços avaliados. O resultado revela que a ordem de melhor classificação dos fatores é a seguinte: “qualidade do serviço de frente de sala”, “descontos”, “preço do bilhete”, “relação qualidade/preço” e “localização”. As classificações menos satisfatórias revelam que os fatores “descontos”, “localização” e “preço do bilhete”, por ordem decrescente, são os que encontram menos satisfação por parte dos inquiridos. As respostas evidenciam alguma falta de consenso entre as classificações de “preço de bilhete”, “relação qualidade/preço” e “descontos disponíveis”.

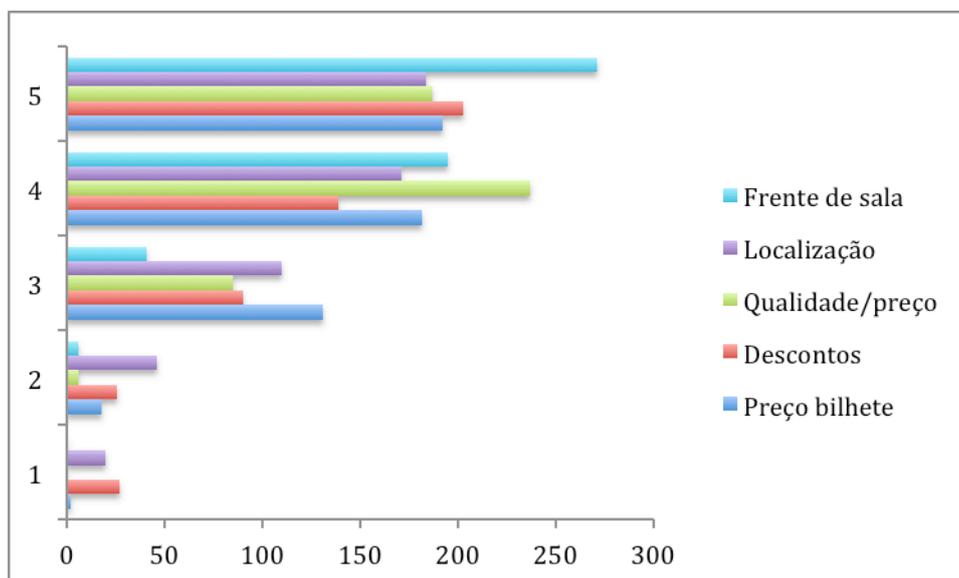


Figura A25.2 – Classificação de serviços

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Dados Sociodemográficos

No que diz respeito aos dados sociodemográficos, 76,7% dos inquiridos são do sexo feminino e 23,3% do sexo masculino, e o intervalo de idades varia entre os 7 e os 85 anos. Decidiu-se compreender a percentagem por intervalos de idades aplicando intervalos semelhantes aos existentes nos descontos disponíveis, e também um intervalo igual ou menor a 20 anos até aos 65 anos, concluindo-se que: dos 3 aos 25 anos (22%), dos 26 aos 44 anos (31%), dos 45 aos 64 anos (33,6%) e dos 65 aos 100 anos (13,3%). Assim, o intervalo de idades com mais significância é dos 45 aos 64 anos, seguindo-se o intervalos dos 26 aos 44, em terceiro o intervalo dos 3 aos 25 e por último o intervalo dos 65 aos 100 anos.

Sobre o estado civil dos participantes concluiu-se que 48,1% são solteiros e 36,3% são casados, 11,2% divorciados e 3,7% são viúvos. Registou-se uma pequena percentagem de 0.8% de indivíduos que vivem em união de facto. Sobre o número de filhos foi possível apurar a percentagem dos inquiridos com filhos, o número de filhos e idades, mas uma vez que o inquérito não permitia saber se estes acompanharam os pais ao espetáculo, considerou-se que os dados eram insuficientes para formular conclusões.

Quadro A25.5 – Dados sociodemográficos

Dados	Frequência	Percentagem
Sexo		
Feminino	412	76,7%
Masculino	125	23,3%
Estado Civil		
Solteiro	249	48,1%
Casado	188	36,3%
Divorciado	58	11,2%
Viúvo	19	3,7%
União de Facto	4	0,8%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

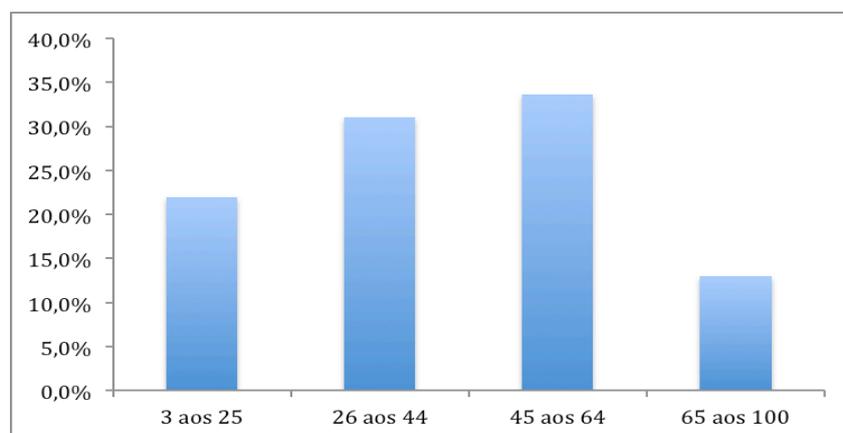


Figura A25.3 – Intervalo de idades

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Habilitações

Para efeitos de análise, agruparam-se as habilitações por categorias⁶⁶ e obteve-se o seguinte resultado: estudantes (19,3%), professores (14,8%), técnicos superiores (36,1%), quadros médios/técnicos (9,9%), área artística (11%), desempregados (4,7%), reformados (1,2%), empresários (1,4%), domésticos (0,8%), militares (0,8%).

⁶⁶ Agrupou-se nas seguintes categorias: estudantes, professores (pelo interesse em perceber a frequência destes dois segmentos), técnicos superiores, quadros médios, profissões da área artística, desempregados, empresários (por dificuldade em especificar a categoria), domésticos, militares, reformados.

Compreende-se assim que existe um considerável número de inquiridos com habilitações universitárias e/ou técnicas, seguindo-se de um percentagem significativa de estudantes e professores.

Quadro A25.6 – Profissões/Habilitações

	Frequência	Percentagem
Estudantes	95	19,3%
Professores	73	14,8%
Quadros superiores	178	36,1%
Quadros médios	54	11,0%
Profissões artísticas	23	4,7%
Desempregados	6	1,2%
Empresários	49	9,9%
Domésticos	7	1,4%
Militares	4	0,8%
Reformados	4	0,8%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Área de Residência

A investigação sobre a área de residência revelou-nos um resultado bastante vasto. Identificaram-se 48 concelhos diferentes e ainda os países Itália, Reino Unido, França, Espanha e Moçambique. No entanto, a maioria dos indivíduos residem no distrito de Lisboa.

O concelho com presença mais significativa foi Lisboa (45%), os restantes surgem com percentagens abaixo dos 10%, destacando-se: Loures (6,3%), Cascais (5,6%), Oeiras (5%), Odivelas (3,6%), Porto (3,3%), Sintra (2,7%), Amadora (2,3%) e Seixal (2,3%).

Quadro A25.7 – Áreas de residência

	Frequência	Percentagem
Lisboa	235	45,0%
Sintra	14	2,7%
Loures	33	6,3%

Oeiras	26	5,0%
Cascais	29	5,6%
Almada	11	2,1%
Odivelas	19	3,6%
Amadora	12	2,3%
Barreiro	7	1,3%
Montijo	3	0,6%
Porto	17	3,3%
Coimbra	4	0,8%
Moita	3	0,6
Arruda dos Vinhos	2	0,4%
Alcácer do Sal	4	0,8%
Itália	2	0,4%
UK	3	0,6%
Espanha	2	0,4%
França	1	0,2%
São Miguel	1	0,2%
Leiria	2	0,4%
Seixal	12	2,3%
Barquinha	1	0,2
Setúbal	7	1,3%
Vila Franca de Xira	8	1,5%
Torres Vedras	3	0,6%
Golegã	1	0,2%
Terceira	1	0,2%
Alpiarça	1	0,2%
Palmela	4	0,8%
Santarém	6	1,1%
Faro	3	0,6%
Alenquer	6	1,1%
Moçambique	1	0,2%
Mafra	9	1,7%
Canadá	1	0,2%

Sesimbra	1	0,2%
Alcobaça	1	0,2%
Vila Nova de Gaia	1	0,2%
Austrália	1	0,2%
Évora	4	0,8%
Ponta Delgada	1	0,2%
Benavente	7	1,3%
Ericeira	1	0,2%
Salvaterra de Magos	1	0,2%
Matosinhos	1	0,2%
Viseu	1	0,2%
Entroncamento	2	0,45
Covilhã	1	0,2%
Vila Real	1	0,2%
Peniche	2	0,4%
Tavira	1	0,2%
Aveiro	1	0,2%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

iTMOi – In The Mind Of Igor

Durante o espetáculo *iTMOi – In The Mind Of Igor* foram distribuídos 800 inquéritos, sobre os quais se obtiveram 96 respostas, correspondendo a 12%.

A que espetáculos assistiu na CNB durante o ano de 2016?

Mantiveram-se as variáveis de resposta do inquérito anterior. Compreendeu-se que 29% dos indivíduos não frequentaram a CNB durante o ano de 2016, seguindo-se 26% que frequentaram apenas uma vez e 15% para uma participação de duas vezes, ficando a percentagem abaixo dos 10% a partir da frequência de três vezes/ano. Os espetáculos com maior participação são *Romeu e Julieta* e *La Bayadère* com igual número de participações, seguindo-se *Quinze Bailarinos* e *Tempo Incerto*.

Quadro A25.8 – Frequência a espetáculos CNB

Número de vezes	Frequência	Percentagem
0	28	29,2%
1	25	26,0%
2	15	15,6%
3	9	9,4%
4	9	9,4%
5	5	5,2%
6	2	2,1%
7	3	3,1%
Total	96	100%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Quantas pessoas o acompanham neste espetáculo?

Mantiveram-se as variáveis de resposta do inquérito anterior. A percentagem de indivíduos que assistiram sozinhos é de 5,2%, 51% com um acompanhante, 14,6% com dois acompanhantes, 5,2% com três acompanhantes, e 6,3% com quatro acompanhantes. As restantes possibilidades estão abaixo dos 4%. Tal como no inquérito anterior, a maioria dos indivíduos participam nos espetáculos acompanhados e a percentagem de indivíduos que participam singularmente é significativamente menor.

Quadro A25.9 – Número de acompanhantes no espetáculo

Número de acompanhantes	Frequência	Percentagem
0	5	5,4%
1	49	52,7%
2	14	15,1%
3	5	5,4%
4	6	6,5%
5	4	4,3%
6	1	1,1%
7	2	2,2%
8	4	4,3%

10	2	2,2%
12	1	1,1%
Total	93	100%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

Como teve conhecimento do espetáculo de hoje?

As opções de resposta desta variável foram adaptadas às circunstâncias do espetáculo, tendo em conta que o plano de meios de comunicação utilizados no espetáculo *La Bayadère* não foram os mesmos que no espetáculo *iTMOi – In The Mind Of Igor*, sendo por isso retirados deste segundo inquérito, nomeadamente “cartazes Comboio CP”.

A opção “amigos” também foi a opção com maior expressão, 39,6%, concluindo-se igualmente que o “passa-palavra” é bastante forte. Nos restantes resultados existiram valores diferentes do inquérito anterior. Sobre os próprios meios de comunicação da instituição, ao contrário do inquérito anterior, os inquiridos procuraram informação sobre o espetáculo mais através do Facebook (21,9%) que do website da CNB (17,7), seguindo-se da brochura (15,6%) e da Newsletter (11,5%).

Sobre os meios externos observaram-se diferenças significativas em relação ao inquérito anterior, nomeadamente nos cartazes no Metro com 20,8%, percentagem superior ao website da CNB e bastante próxima do Facebook, seguindo-se dos *outdoors* (14,65%). A comunicação social surge com 10,4%, já bastante secundarizada em relação aos restantes meios. As demais possibilidades encontram-se com percentagens inferiores a 10%. A opção “outros” possibilitou identificar outras variáveis de motivação, mas sem permitir obter dados concretos. Tal como no inquérito *La Bayadère* verificou-se uma tendência para poucas opções escolhidas nesta variável.

Quadro A25.10 – Meios de informação sobre o espetáculo

Meios	S	N
Website	17 (17,7%)	79 (82,3%)
Facebook	21 (21,9%)	75 (78,1%)
Instagram	2 (2,1%)	94 (97,9%)
Twitter	0	96 (100%)
Newsletter	11 (11,5%)	85 (88,5%)

Brochura	15 (15,6%)	81 (84,4%)
Ticketline	5 (5,2%)	91 (94,8%)
Agenda LX	7 (7,3%)	89 (92,7%)
Cartazes Metro	20 (20,8%)	76 (79,2%)
Outdoors	14 (14,7%)	81 (85,3%)
Anúncio TSF	2 (2,1%)	94 (97,9%)
Comunicação Social	10 (10,4%)	86 (89,6%)
Amigos	38 (39,6%)	58 (60,4%)
Outros	15 (15,6%)	81 (84,4%)

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

O que o motivou a escolher este espetáculo?

Esta variável foi adaptada às características do espetáculo *iTMOi – In The Mind of Igor*, mantendo-se os objetivos de compreender as motivações dos inquiridos para a escolha do espetáculo. A resposta com maior percentagem foi “bailado contemporâneo” com 26%, seguindo-se “coreógrafo” com 19%, em terceiro lugar “ser um espetáculo CNB” com 16%, e em quarto lugar “comentários – críticas que vi/ouvi...”, podendo aqui estar refletida a força do “passa-palavra”. A partir desta possibilidade, as percentagens revelam-se abaixo dos 10%.

Voltou-se a refletir a tendência para uma escolha restrita de opções em variáveis de múltipla escolha.

Quadro A25.11 – Motivações para assistir ao espetáculo

	S	N
Bailado Contemporâneo	58 (61,1%)	37 (38,9%)
Tema	12 (12,6%)	83 (87,4%)
Espetáculo CNB	37 (38,9%)	58 (61,1%)
Elenco	13 (13,7%)	82 (86,3%)
Coreógrafo	42 (44,2%)	53 (55,8%)
Cenógrafo	4 (4,2%)	91 (95,8%)
Figurista	4 (4,2%)	91 (95,8%)
Compositores	5 (5,3%)	90 (94,7%)
Pessoas que o acompanham	19 (20,0%)	76 (80,0%)

Críticas	30 (31,6%)	65 (68,4%)
N/S N/R	2 (2,1%)	93 (97,9%)

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

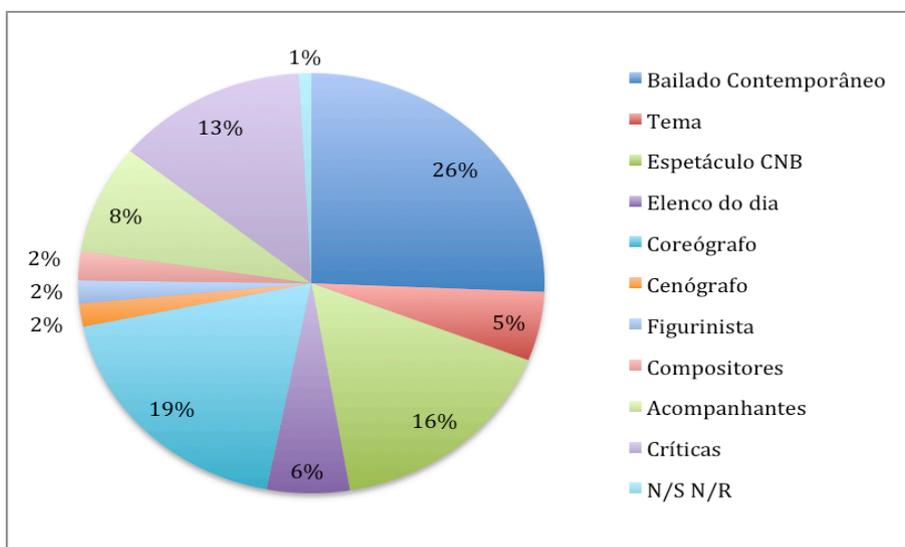


Figura A25.4 – Quadro geral em percentagens sobre motivação para assistir ao espetáculo

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Nível dos serviços prestados

Conclui-se que, em geral, os inquiridos encontram-se satisfeitos e muito satisfeitos com os serviços avaliados. O resultado revela que a ordem de melhor classificação dos fatores é a seguinte: “qualidade do serviço de frente de sala”, “descontos”, “preço do bilhete”, “relação qualidade/preço” e “localização”. As classificações menos satisfatórias revelam que os fatores “localização”, “descontos” e “preço do bilhete”, por ordem decrescente, são os que mais se evidenciam na insatisfação dos inquiridos. As respostas demonstram alguma falta de consenso entre as classificações de “preço de bilhete”, “relação qualidade/preço” e “descontos disponíveis”, mantendo a mesma tendência dos resultados do inquérito anterior.

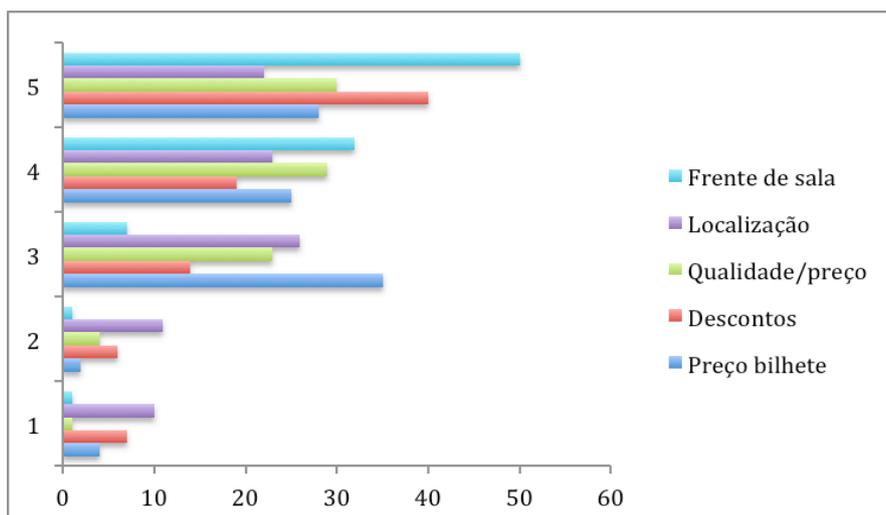


Figura A25.5 – Classificação de serviços

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Dados sociodemográficos

As variáveis que possibilitaram a recolha de dados sociodemográficos mantiveram-se inalteradas. Neste inquérito verificou-se que 77,7% dos inquiridos são do sexo feminino e 22,3% do sexo masculino, e o intervalo de idades varia entre os 16 e os 80 anos. Mantiveram-se os intervalos de idades definidos no inquérito anterior, apurando-se neste que: dos 3 aos 25 anos (21,5%), dos 26 aos 44 anos (31,2%), dos 45 aos 64 anos (31,2%), e dos 65 aos 100 anos (16,1%). Assim, os intervalos de idades com maior significância são os dos 45 aos 64 e dos 26 aos 44, por apresentarem o mesmo resultado, em terceiro o intervalo dos 3 aos 25 e por último o intervalo dos 65 aos 100 anos.

Sobre o estado civil dos inquiridos conclui-se que 51,8% são solteiros e 24,7% são casados, 18,8% divorciados, 3,5% são viúvos e 1,2% dos indivíduos vivem em união de facto. Tal como no inquérito anterior não foi possível formular conclusões sobre a relação de número de filhos e a sua participação no espetáculo.

Quadro A25.12 – Dados sociodemográficos

Dados	Frequência	Percentagem
Sexo		
Feminino	73	77,7%
Masculino	21	22,3%
Estado Civil		

Solteiro	44	51,8%
Casado	21	24,7%
Divorciado	16	18,8%
Viúvo	3	3,5%
União de Facto	1	1,2%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e quadro: João Augusto, 2018

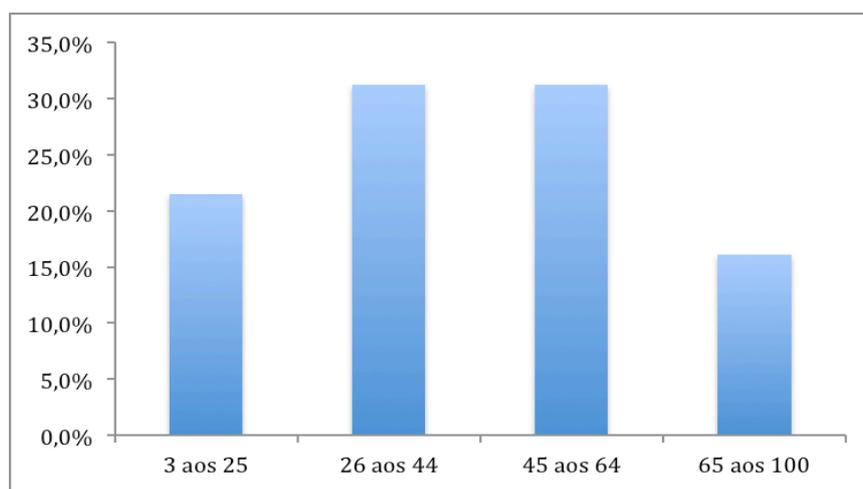


Figura A25.6 – Intervalo de idades

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Habilitações

Nesta variável manteve-se as mesmas categorias e obteve-se o seguinte resultado: estudantes (13,1%), professores (11,9%), técnicos superiores (40,5%), quadros médios/técnicos (6%), área artística (16,7%), desempregados (9,5%), reformados (1,2%), empresários (1,2%), domésticos (0,8%). Compreende-se assim que existe um considerável número de inquiridos com habilitações universitárias e/ou técnicas, um aumento da percentagem de profissionais da área artística, situando-se estudantes e professores num valor superior a 10%.

Quadro A25.14 – Profissões/Habilitações

	S	N
Estudantes	11	13,1%
Professores	10	11,9%
Quadros Superiores	34	40,5%
Quadros Médios	5	6,0%
Profissões Artísticas	14	16,7%
Empresários	8	9,5%
Domésticos	1	1,2%
Reformados	1	1,2%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Área de residência

Nos resultados a este inquérito identificaram-se 16 concelhos diferentes, verificando-se que a maioria dos indivíduos residem no distrito de Lisboa. O concelho com presença mais significativa foi Lisboa (70,7%), os restantes concelhos surgem com percentagens abaixo dos 10%, destacando-se: Oeiras (6,1%), Cascais (3,7%), Sintra, Loures e Santarém (2,4%).

Quadro A25.15 – Áreas de residência

	S	N
Lisboa	58	70,7%
Sintra	2	2,4%
Loures	2	2,4%
Oeiras	5	6,1%
Cascais	3	3,7%
Almada	1	1,2%
Amadora	1	1,2%
Coimbra	1	1,2%
Moita	1	1,2%
Leiria	1	1,2%
Santarém	2	2,4%

Faro	1	1,2%
Sesimbra	1	1,2%
Azambuja	1	1,2%
Alemanha	1	1,2%
Braga	1	1,2%

Nota: Os valores representam o número de respostas e respetiva percentagem.

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Recolha de dados, compilação e figura: João Augusto, 2018

Conclusão

O desenvolvimento do presente estudo contribui para a obtenção de dados que visam a análise dos públicos que visitam a CNB em diferentes espetáculos. Foi possível compreender os níveis e formas de participação, informação e quais as principais motivações para cada um dos espetáculos. Foi possível ainda recolher dados que permitem avaliar a perceção dos serviços da CNB. A partir dos resultados, é possível observar uma amostra dos públicos e perspetivar fatores que podem servir de ajuda para a tomada de decisões referentes à programação artística e a forma como esta é apresentada, de maneira a contribuir para uma melhoria da qualidade da oferta, possibilitando um aumento de participação.

Considera-se que este inquérito é insuficiente para a compreensão mais alargada dos públicos da CNB, a sua curta dimensão está relacionada com a intenção de realizar o inquérito no momento após o espetáculo e conseguir o maior número de respostas possíveis. Considerou-se que realizar um inquérito com poucas questões, mas direcionadas, poderia ser um fator de maior sucesso que um inquérito maior e mais exaustivo. Paralelamente, deixou-se espaço para os inquiridos acrescentarem os seus dados pessoais com fim a futuros estudos. Desta forma inicia-se com este estudo um trabalho que se perspetiva enquanto contínuo. Assim, compreende-se que não abrange um conhecimento total dos públicos e que pode desenvolver-se numa perspetiva de continuidade e evolução de futuros estudos mais aprofundados.

A participação no presente estudo teve uma taxa de sucesso maior no primeiro inquérito, cerca de 29%, contra 12% do segundo, embora possam existir diversos fatores associados, cujas causas não foi possível compreender e comprovar. A hipótese mais recorrente foi a perceção de que alguns elementos dos públicos já teriam preenchido no primeiro momento e não o aceitaram fazer uma segunda vez. Paralelamente, existiram mais sessões no primeiro que no segundo, logo a distribuição de inquéritos também pode refletir essa diferença, e a afluência

de públicos foi consideravelmente maior no espetáculo *La Bayadère* que no espetáculo *iTMOi – In The Mind Of Igor*.

A nível de participação na CNB, a maioria dos inquiridos não frequentou os seus espetáculos em 2016, seguindo-se os indivíduos que apenas tinham frequentado a Companhia uma vez. Em ambos os inquéritos compreende-se que, à medida que o número de visitas realizadas à CNB aumenta, diminui a percentagem de participação. Verificou-se que, em ambos, o espetáculo *Romeu e Julieta* foi o que os públicos que participaram neste estudo mais assistiram.

Segundo os resultados conclui-se que, para a maioria dos inquiridos, a experiência de ir assistir a um espetáculo da CNB faz-se com um acompanhante. As possibilidades de número de acompanhantes superiores a um evidenciam um resultado maior no estudo do bailado clássico, que no estudo bailado contemporâneo. Neste último, à medida que aumenta o número de acompanhantes, diminui a percentagem.

Na variável sobre os meios de comunicação alterou-se apenas uma das hipóteses de resposta para o estudo do bailado contemporâneo, por representar um meio de comunicação não utilizado nesse espetáculo. Em ambos os estudos compreendeu-se que as respostas de múltipla escolha resultaram numa tendência de poucas escolhas por parte dos inquiridos. Obteve-se diferentes resultados de um inquérito para o outro, exceto no meio mais utilizado por parte dos inquiridos em ambos os estudos, a opção “amigos”, que se poderá traduzir pelo meio “passa-palavra”, pois foi a escolha com maior percentagem. No primeiro inquérito, o website da CNB é o meio que tem maior expressão nos canais digitais da instituição, no segundo o Facebook é uma escolha superior ao website, aumentando também a percentagem nas opções “cartazes de metro” e “outdoors”, que se traduz pelos meios publicitários da instituição. Não é possível compreender a razão desta última diferença, uma vez que a instituição utilizou os mesmos meios e estratégia e o inquérito não reflete formas de gerar mais conclusões.

As motivações que levam à escolha dos espetáculos foram as variáveis que sofreram maiores alterações de um inquérito para o outro, estando as mesmas relacionadas com as diferenças nas características de cada obra, que podem gerar diversas motivações. Nesta variável, em ambos os inquéritos, voltou-se a refletir uma tendência para poucas opções de escolha por parte dos inquiridos, numa questão de respostas múltiplas. No estudo durante o bailado clássico, o fator “bailado clássico” foi a maior motivação apresentada, seguindo-se do fator “ser um espetáculo da CNB”, representando este a qualidade da marca. O fator “as pessoas que me acompanham” revelou uma percentagem superior a 10%, abaixo deste valor

encontram-se os fatores relacionados diretamente com a obra, sendo que, dentro dos diferentes fatores, a orquestra revelou-se ser o fator com maior escolha. No inquérito realizado durante o bailado contemporâneo, o motivo mais elegido foi também o género do bailado, seguindo-se do autor da obra, “o coreógrafo”. A marca CNB surge com uma ligeira descida de 3 pontos percentuais. Ainda com uma percentagem dentro dos 10% apresenta-se o fator “críticas e comentários”, que se poderá traduzir também pelo fator “passa-palavra”.

A variável que avaliava a qualidade dos serviços e preços dos espetáculos resultou em algumas semelhanças em ambos os inquéritos. Os serviços e a qualidade foram avaliados substancialmente entre “satisfeito” e “muito satisfeito”, sendo a ordem de maior satisfação em ambos a qualidade do serviço por parte dos assistentes de sala, seguindo-se os descontos praticados pela instituição. Em terceiro lugar surge, no estudo *La Bayadère*, o fator “preço”, e no estudo *iTMOi* o fator “relação qualidade/preço”. A quarta posição revela-se o oposto da terceira. O fator com menor avaliação é a localização do Teatro Camões.

Em ambos os inquéritos, apenas três fatores surgem com valores significativos nas avaliações mais negativas, no estudo do bailado clássico por ordem decrescente: “descontos”, “localização” e “preço”; no estudo do bailado contemporâneo por ordem decrescente: “localização”, “descontos” e “preço”.

Os resultados parecem evidenciar alguma falta de concordância entre as percentagens dos fatores “preço” e “descontos”, juntamente com o fator “relação qualidade/preço”.

A análise sociodemográfica revela-nos resultados próximos em ambos os inquéritos. A percentagem de participação feminina é superior à participação masculina. O intervalo de idades é ligeiramente maior no estudo no bailado clássico, e os intervalos de idades com maior presença são os dos 26 aos 44 anos e dos 45 aos 64 anos, sendo que este último baixa de percentagem no inquérito do bailado contemporâneo. O intervalo etário dos 3 aos 25 anos situa-se entre os 21% e os 22%, e o intervalo dos 65 aos 100 anos situa-se abaixo dos 20%, mas com maior expressão no inquérito do bailado contemporâneo.

Os dados permitem também concluir que as percentagens de indivíduos solteiros é próxima em ambos os estudos, 48,1% no estudo no bailado clássico e 51,8% no bailado contemporâneo, diferenciando-se em 4 pontos percentuais. No primeiro estudo 36,3% eram casados e no segundo estudo apenas 24,7%. Os divorciados são em maior número no estudo no bailado contemporâneo, 18,8%, contra 11,2% no estudo no bailado clássico.

Em ambos os inquéritos conclui-se que a informação e caracterização sobre o número de filhos não permite realizar cruzamentos com a participação dos mesmos nos espetáculos.

Por fim, a área de residência revela-nos que, na sua maioria, em ambos os estudos, os inquiridos residem no distrito de Lisboa e destes a maioria no concelho de Lisboa, muito embora com percentagens diferentes. No estudo do bailado contemporâneo 70% dos inquiridos reside no concelho de Lisboa, e no estudo no bailado clássico a percentagem desce para 45%. Os restantes concelhos surgem com percentagens inferiores a 10%. No primeiro estudo surge um número mais diverso de concelhos, assim como referência a cidades e países internacionais, que embora sejam resultados pouco significativos, evidencia ao mesmo tempo que a CNB atrai públicos de diferentes zonas e distâncias.

INQUÉRITO AO PÚBLICO DA COMPANHIA NACIONAL DE BAILADO

Este inquérito tem como propósito a análise do público presente no espetáculo da CNB, *La Bayadère*. Este estudo terá como objetivo a realização de trabalhos de avaliação das unidades curriculares de Marketing Cultural – lecionada pela docente Dra. Caterina Foa – e Recepção Fruição e Públicos de Cultura – lecionada pelo docente Prof. Doutor José Soares Neves – no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Estudos de Cultura (ramo Gestão Cultural) no ISCTE-IUL. A sua participação é confidencial.

Agradece-se a sua participação e solicita-se a entrega do inquérito, após preenchimento, aos assistentes de sala.

A que espetáculos assistiu na CNB durante o ano de 2016?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Programa Dança e Documentário | <input type="checkbox"/> Quinze Bailarinos e Tempo Incerto |
| <input type="checkbox"/> Programa Repertório | <input type="checkbox"/> Turbulência |
| <input type="checkbox"/> Romeu e Julieta | <input type="checkbox"/> La Bayadère |
| <input type="checkbox"/> Carnaval | |

Quantas pessoas o acompanham no espetáculo de hoje?

Como teve conhecimento do espetáculo de hoje?

(Pode responder a várias opções)

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Site CNB | <input type="checkbox"/> Ticketline | <input type="checkbox"/> Comunicação Social |
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Agenda CulturallX | <input type="checkbox"/> Amigos |
| <input type="checkbox"/> Instagram | <input type="checkbox"/> Cartazes Metro | <input type="checkbox"/> Outros. Quais? |
| <input type="checkbox"/> Twitter | <input type="checkbox"/> Outdoors | <input style="width: 100%;" type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Newsletter | <input type="checkbox"/> Cartazes Comboios CP | <input style="width: 100%;" type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> Brochura - Programação | <input type="checkbox"/> Anúncio Rádio TSF | <input style="width: 100%;" type="text"/> |

Figura A26.1 – Questionário *La Bayadère*, frente

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Figura: João Augusto, 2018

O que o motivou a escolher este espetáculo?

(Pode responder a várias opções)

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bailado Clássico | <input type="checkbox"/> O Elenco deste dia | <input type="checkbox"/> As pessoas que me acompanham |
| <input type="checkbox"/> A História | <input type="checkbox"/> O Coreógrafo | <input type="checkbox"/> Os comentários-críticas que vi/ouvi acerca do espetáculo |
| <input type="checkbox"/> Ser um espetáculo CNB | <input type="checkbox"/> O Cenógrafo | <input type="checkbox"/> Não sabe/ não responde |
| <input type="checkbox"/> Programa da época natalícia | <input type="checkbox"/> O Figurinista | |
| | <input type="checkbox"/> A Orquestra | |

Classifique as seguintes questões sendo que 0 é muito negativo e 5 é muito positivo:

	1	2	3	4	5
Preço do bilhete	<input type="checkbox"/>				
Descontos disponíveis	<input type="checkbox"/>				
Relação qualidade/preço do lugar escolhido	<input type="checkbox"/>				
Localização do Teatro Camões	<input type="checkbox"/>				
Qualidade serviço de assistentes de sala	<input type="checkbox"/>				

Dados Pessoais

Idade <input type="text"/>	Sexo <input type="text"/>	Estou interessado em participar em futuros estudos sobre a CNB <input type="checkbox"/>
Estado Civil <input type="text"/>		
Nº de filhos e idades <input type="text"/>	Email <input type="text"/>	
Profissão <input type="text"/>		
Concelho de residência <input type="text"/>		

Obrigado pela sua participação

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Figura A26.2 – Questionário *La Bayadère*, verso

Fonte: Inquéritos realizados ao público temporada 2016/2017

Figura: João Augusto, 2018

INQUÉRITO AO PÚBLICO DA COMPANHIA NACIONAL DE BAILADO

Este inquérito tem como propósito a análise do público presente no espetáculo da CNB, *iTMOi - In the Mind of Igor*. Este estudo terá como objetivo a realização de um trabalho de avaliação, assim como a tese final no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Estudos de Cultura (ramo Gestão Cultural) no ISCTE-IUL A sua participação é anónima e confidencial.

Agradece-se a sua participação e solicita-se a entrega do inquérito, após preenchimento, aos assistentes de sala.

A que espetáculos assistiu na CNB durante o ano de 2016?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Programa Dança e Documentário | <input type="checkbox"/> Quinze Bailarinos e Tempo Incerto |
| <input type="checkbox"/> Programa Repertório | <input type="checkbox"/> Turbulência |
| <input type="checkbox"/> Romeu e Julieta | <input type="checkbox"/> La Bayadère |
| <input type="checkbox"/> Carnaval | |

Quantas pessoas o acompanham no espetáculo de hoje?

Como teve conhecimento do espetáculo de hoje?

(Pode responder a várias opções)

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Site CNB | <input type="checkbox"/> Ticketline | <input type="checkbox"/> Amigos |
| <input type="checkbox"/> Facebook | <input type="checkbox"/> Agenda CulturalLX | <input type="checkbox"/> Outros. Quais? |
| <input type="checkbox"/> Instagram | <input type="checkbox"/> Cartazes Metro | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Twiter | <input type="checkbox"/> Outdoors | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Newsletter | <input type="checkbox"/> Anúncio Rádio TSF | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Brochura - Programação | <input type="checkbox"/> Comunicação Social | <input type="checkbox"/> |

Figura A27.1 – Questionário *iTMOi*, frente

Fonte: Inquéritos realizados aos públicos temporada 2016/2017

Figura: João Augusto, 2018

O que o motivou a escolher este espetáculo?
(Pode responder a várias opções)

<input type="checkbox"/> Bailado Contemporâneo	<input type="checkbox"/> O Elenco deste dia	<input type="checkbox"/> As pessoas que me acompanham
<input type="checkbox"/> O Tema	<input type="checkbox"/> O Coreógrafo	<input type="checkbox"/> Os comentários-críticas que vi/ouvi acerca do espetáculo
<input type="checkbox"/> Ser um espetáculo CNB	<input type="checkbox"/> O Cenógrafo	<input type="checkbox"/> Não sabe/ não responde
	<input type="checkbox"/> A Figurinista	
	<input type="checkbox"/> Os Compositores	

Classifique as seguintes questões sendo que 0 é muito negativo e 5 é muito positivo:

	1	2	3	4	5
Preço do bilhete	<input type="checkbox"/>				
Descontos disponíveis	<input type="checkbox"/>				
Relação qualidade/preço do lugar escolhido	<input type="checkbox"/>				
Localização do Teatro Camões	<input type="checkbox"/>				
Qualidade serviço de assistentes de sala	<input type="checkbox"/>				

Dados Pessoais

Idade <input type="text"/>	Sexo <input type="text"/>	Estou interessado em participar em futuros estudos sobre a CNB
Estado Civil <input type="text"/>		
Nº de filhos e idades <input type="text"/>	Email <input type="text"/>	
Profissão <input type="text"/>		
Concelho de residência <input type="text"/>		

Obrigado pela sua participação

ISCTE IUL
Instituto Universitário de Lisboa

Figura A27.2 – Questionário *iTMOi*, verso

Fonte: Inquéritos realizados aos públicos temporada 2016/2017

Figura: João Augusto, 2018

Anexo 29

Guião de entrevista a Sasha Waltz

Lisboa, Teatro Camões

23/04/2018

Na tua opinião, qual o papel da comunicação e do marketing numa organização artística? E em particular no que diz respeito à dança?

Quais são as principais especificidades na comunicação e no marketing de organizações de dança, e quais as diferenças, por exemplo, no que diz respeito ao trabalho de organizações privadas e públicas neste setor? Podes descrever resumidamente como funcionam as estruturas que conheceste ao longo da tua carreira?

Enquanto criadora de espetáculos de dança gostaria de saber, pela tua experiência, em que momento é que consideras que a comunicação começa ou deve começar a ser concebida e de que forma se estrutura este encontro entre a criação/produto/objeto artístico e a comunicação do mesmo? Quando e como começa a pensar em formas de fazer chegar ao público a tua criação?

Como se define uma estratégia, costuma haver planos de comunicação e marketing nas companhias? Quem os estabelece? Como funcionam as equipas?

Na dinâmica de comunicação de produtos artísticos existe algum procedimento ou *guidelines* que poderiam ser definidas?

A base do processo e do sucesso da comunicação reside mais no que o objeto artístico pode oferecer, ou na dinâmica de gestão e trabalho em equipa?

A partir da tua experiência, poderias contar-me um momento de crise ao longo de um projeto artístico em que a comunicação teve um papel fundamental na resolução do acontecimento, e outro em que a intervenção (ou falta dela) por parte da comunicação foram evidentes no desfecho?

Anexo 30

Entrevista Mário Gaspar

11/10/2018

A partir de que temporada foste Diretor de Marketing do Opart e durante quanto tempo?

Quando chegaste, ou ao longo do tempo em que exercestes funções, foi detetado algum problema de diminuição de públicos? Qual?

Em caso afirmativo, que estratégias foram pensadas e desenvolvidas para colmatar esses problemas?

Que resultados foram obtidos?

Quais as principais barreiras que sentiste que existiam para os públicos?

Existe uma perceção do "público da CNB", a CNB tem um público?

As vendas eram uma preocupação? Se sim, em que sentido, no sentido financeiro enquanto receita ou no sentido de indicadores, enquanto reflexo de sucesso e qualidade do produto CNB? Ou ambos?

Hoje em dia sente-se uma grande tendência da compra de última hora, já se sentia isso na altura? Se sim, tomaram-se medidas para contrariar essa tendência?

Ainda fará sentido apostar nas assinaturas ou deve-se antes pensar em acompanhar a tendência da compra de última hora?

Existe uma consciência interna de que o clássico vende e o contemporâneo não. Já existia esta perceção no tempo em que exerceste funções? Acreditas que é apenas uma noção ou é um facto? Tens exemplos contrários a essa perceção (caso indique que é uma perceção)?

A nível do trabalho de marketing com a programação artística, como é que se desenvolvia o processo? Era um processo em conjunto ou partia de uma das disciplinas para a outra?

Alguma vez sentiste que uma se sobrepunha à outra? Se sim, qual?

Se existiu sobreposição, concordas com ela? Porquê?

Do teu ponto de vista qual o lugar do marketing e da comunicação numa instituição pública como a CNB?