

IS Working Papers

3.ª Série, N.º 77

# Planeamento estratégico de *marketing* em equipamentos culturais. Ações de captação e fidelização de públicos no Teatro Nacional São João

Carlos Pinto  
Armida do Paço

Porto, fevereiro de 2019

# Planeamento estratégico de *marketing* em equipamentos culturais. Ações de captação e fidelização de públicos no Teatro Nacional São João

**Carlos Pinto**

Universidade da Beira Interior e Quarteto Contratempus, Portugal

E-mail: carlos\_f\_pinto@sapo.pt

**Arminda do Paço**

Universidade da Beira Interior, NECE – Research Center in Business Sciences, Portugal

E-mail: apaco@ubi.pt

Submetido para avaliação: novembro 2018/Aprovado para publicação: fevereiro de 2019

## Resumo

Recentes estudos e notícias relatam uma ênfase crescente pelo setor cultural por parte do atual clima económica. Em contraste com a diminuição do investimento público direcionado para este setor. A aplicação do *marketing* no setor artístico, apesar de pouco desenvolvida, tem vindo a ganhar importância, levando em consideração a necessidade de financiamento no mercado. Este estudo procura analisar a aplicação da filosofia do *marketing* e de ferramentas do campo cultural, particularmente ao nível do processo de planeamento estratégico levado a cabo pelo equipamento teatral. Este planeamento almeja o projeto e implementação de iniciativas de *marketing*, cujo propósito é atrair e reter audiência através de uma perspetiva relacional.

**Palavras-chave:** *Marketing* artístico, planeamento estratégico de *marketing*, *marketing* relacional, teatro.

## Abstract

Studies and recent news report an increasing emphasis of the cultural sector in the current economic climate, this in contrast to the decreasing public financial investment that have been allotted to this sector. The application of marketing to the artistic sector, although underdeveloped, gains emphasis, taking into account the need for funding through the market. This research seeks to study the application of marketing's philosophy and tools to the cultural field, particularly with regard to the strategic planning process carried out by performing arts venues. This planning aims the design

and implementation of<sup>1</sup> marketing initiatives which purposes are attracting and retaining audiences through a relational approach.

**Keywords:** Arts marketing, strategic marketing planning, relationship marketing, theatre.

## 1. Introdução

O sector das artes, afetado gravemente pela crise económica que tem conduzido a uma redução dos apoios financeiros públicos e, em alguns casos à diminuição da procura das atividades levadas a cabo pelos equipamentos culturais, deve, de acordo com Colomer (2013), a curto prazo manter a sua oferta, e a médio prazo potenciar a procura pelas mesmas atividades por parte dos públicos culturais. No orçamento do estado português para 2014, a verba inscrita para o Programa de Cultura equivalia a 0,2% do PIB (DGO, 2014), um valor muito longínquo do 1% que é considerado internacionalmente como o patamar de investimento mínimo na Cultura. No orçamento de estado para 2015 (OE, 2015), a proporção manteve-se. A comparação com outros países também não favorece Portugal. Segundo o Eurostat, em 2011, a despesa com cultura representava 0,5% do PIB, ligeiramente abaixo da média da zona euro (0,6%). Dado que as políticas públicas para a cultura sofreram cortes orçamentais na ordem dos 75% na última década, conclui-se que a crise financeira e as necessidades de consolidação orçamental podem empurrar a cultura para segundo plano. Por outro lado, os mesmos dados do Eurostat mostram que o sector cultural e criativo contribui com 1,4% do PIB para a economia portuguesa, não muito longe dos 1,9% da indústria têxtil, por exemplo.

Com este desinvestimento estão em rutura tanto os equipamentos públicos (museus, teatros, bibliotecas, etc.), como as estruturas independentes de criação artística. Também a população tem cada vez menos acesso à cultura. Em Portugal, assistiu-se em seis anos à maior degradação dos índices de acesso à cultura no contexto europeu. Os resultados do último Eurobarómetro (2013) colocam os portugueses na cauda da Europa quanto aos consumos e participação cultural, sendo que os índices em Portugal eram já dos mais baixos da União Europeia. Apenas 20% dos portugueses têm algum tipo de atividade artística (metade da média da UE) e apenas 40% tem algum tipo de prática cultural (a média na UE é de 65%). Em suma, perante este cenário de estrangulamento de financiamento público pelo qual as organizações culturais passam, e tendo em conta o potencial tão promissor deste sector, é urgente identificar estratégias que assegurem a sustentabilidade e viabilidade do sector cultural e das suas unidades elementares de atuação (como equipamentos, festivais, associações, entre outras) (Silva *et al.*, 2018).

Assim, segundo Jiménez & Gervilla (2011), é imprescindível apostar no desenvolvimento de estratégias de *marketing* no sector cultural, o que requer pensar no setor estrategicamente e, para tal, é indispensável ter uma visão ampla da organização e do seu contexto. As equipas que gerem as organizações culturais devem ter sempre presente a noção de que a organização cultural está num contínuo processo

de mudança, e é sua responsabilidade não “perder o pulso ao contexto”, mantendo sempre um grande enfoque no consumidor cultural, cujos valores e interesses se encontram igualmente em contínuo processo de mudança. Note-se ainda que este processo de planeamento é cíclico, mutável e adaptável. Este trabalho propõe uma nova forma de encarar os espectadores/públicos culturais e de analisar como os equipamentos culturais se relacionam com eles através das estratégias de *marketing* relacional e de outras ferramentas de gestão de *marketing*. Propõe assim tratar os públicos como consumidores (procurando obter destes a maior rentabilidade possível) mas também como cidadãos dispostos a vincularem-se aos projetos performativos, com os quais é expectável que seja criado, progressivamente, um compromisso e um envolvimento emocional. Pretende-se averiguar quais as ações de captação e fidelização de públicos levadas a cabo pelo equipamento cultural Teatro Nacional São João (TNSJ).

## 2. Tipologia de públicos da cultura

Segundo Jiménez & Gervilla (2011) e Colomer (2013), os públicos de um equipamento cultural, aqui entendidos como clientes, são um dos grupos mais importantes para a organização. Gerir estrategicamente as relações com estes grupos de clientes assegurará à organização em grande medida o êxito das suas ações. Esta segmentação de públicos pode ter por base diversos critérios como os demográficos, psicográficos e comportamentais. Por exemplo, Walmsley (2011) refere que as motivações e os benefícios procurados devem ser tidos em conta. Para o autor, as principais motivações para assistir a uma peça prendem-se com motivos de ordem espiritual, emocional, intelectual e social. Por sua vez, os benefícios mais procurados relacionam-se com a busca de entretenimento, de desenvolvimento de um passatempo, com a aprendizagem, o contacto com artistas conhecidos e a possibilidade de o espectador tirar partido dos eventos culturais para se relacionar com amigos.

Tendo como cenário, o setor cultural, Colomer (2013) propõe o seguinte modelo de segmentação (Figura 1).

**FIGURA 1**  
**Modelo de Segmentação de Públicos da Cultura**



**Fonte: Construção dos autores adaptado de Colomer (2013).**

Numa primeira instância, Colomer (2013) estabelece a diferença entre públicos inativos (os que não tiveram uma experiência de consumo) e os públicos ativos (mantêm uma relação efetiva de consumo, mais ou menos frequente, com o equipamento cultural). Os públicos inativos são, portanto, públicos potenciais ou não públicos. Aqueles que, pelas suas características, poderiam ser consumidores da organização, uma vez que o seu perfil se enquadra naquele que é definido como consumidor da organização, mas por circunstâncias desconhecidas, não deu o passo de se tornar efetivo. Ou seja, nunca consumiu nenhum produto cultural de entre a oferta da organização. Colomer (2013) adota a seguinte classificação: os públicos inativos podem ser divididos em dois grupos: público indiferente (com procura inexistente) e público latente (com procura latente). No primeiro caso, o público não tem interesse em nenhuma das propostas culturais que o equipamento apresenta, provavelmente porque não tem nenhuma experiência cultural de referência que tenha sido significativa e satisfatória. É, portanto, um público indiferente a uma determinada proposta cultural. No caso do público latente, este tem interesse em participar em determinadas práticas artísticas, mas devido a diversas possíveis barreiras ou resistências, não pôde aceder às mesmas.

Em relação aos públicos ativos, Colomer (2013) classifica-os em ocasionais, regulares e implicados. O público ocasional teve uma ou mais experiências de consumo e mantém alguma relação de consumo com a organização, que não corresponde, no entanto, a um hábito de consumo, pelo que se trata de um consumo esporádico. As suas relações com a organização cultural são transacionais, pagando para assistir a

determinados espetáculos. Maioritariamente os produtos culturais consumidos são de grande difusão mediática, sendo os espectadores atraídos/motivados pela influência de terceiros ou de meios de comunicação social. Por esta razão são considerados reativos. À medida que vão incrementando e diversificando o seu consumo, vão consolidando os seus interesses e formando um padrão de consumo.

Em relação ao público regular, este coletivo apresenta um padrão de consumo e mantém uma relação próxima e estável com a organização cultural. A sua participação é de carácter proactivo, pois o interesse é endógeno e pode provir de certos compromissos formais de consumo que estabeleceram com a organização, como por exemplo a subscrição de programas de fidelização, criados pela organização para assegurar o nível de consumo. Por último, o público implicado, que pode também ser denominado de “socio-comprometido” ou “colaborador”, representa o nível máximo de relacionamento por parte de um público com uma entidade cultural, desenvolvendo um tipo de vínculo emocional e um grau de identificação tal que se sente comprometido com a organização cultural, aceitando com confiança as propostas que lhe são endereçadas. O nível de frequência de participação nas atividades é, portanto, muito elevado. São públicos dispostos a colaborar no desenvolvimento de um projeto cultural com o qual se sentem identificados, quer ocasionalmente, quer integrando, por exemplo, uma plataforma ou associação de amigos ou colaboradores. Consoante se esteja a lidar com um ou outro público poderão ser utilizadas diferentes aproximações ao *marketing* relacional para construir relações com os clientes (Bateson, 1995) que podem passar por estratégias de alta intensidade, retenção clássicas, revisão do processo de criação de valor ou estratégias de *marketing* transaccional (Peck *et al.*, 1999).

Com base na categorização e caracterização de segmentos de públicos culturais proposta por Colomer (2013) podem definir-se, posteriormente, as estratégias relacionais a desenvolver para que o equipamento possa potenciar o valor de cada espectador, visando o incremento da sua frequência, do seu compromisso, do montante despendido no equipamento, entre outros fatores. O desejável é que cada um dos públicos possa ascender na hierarquia estabelecida (ver figura 1). Esta ascensão de patamar dos públicos é alavancada pelas estratégias de cariz relacional que o equipamento implementa junto dos públicos. Podem ser estratégias de captação dos públicos potenciais e ocasionais, ou estratégias de fidelização. Devem visar o incremento do envolvimento destes espectadores com o equipamento, intensificando o consumo através da potenciação da confiança e do compromisso.

### 3. Captação *versus* fidelização de públicos

Byrnes (2009) propõe um modelo de planeamento estratégico que poderá ser adaptado ao sector das artes, incluindo a formulação dos objetivos genéricos, a definição das estratégias de *marketing* e plano de ação a implementar, bem como a avaliação deste processo. Segundo o mesmo autor, a formulação dos objetivos de *marketing* deve ser baseada na missão da organização, bem como nas oportunidades diagnosticadas. Por sua vez, as estratégias de *marketing* devem ser pensadas em torno dos seguintes elementos: segmentação, *targeting*, posicionamento, produto, preço, distribuição, comunicação, força de vendas e o serviço prestado. A etapa correspondente ao plano de ação faz referência às ações específicas que devem ser desenvolvidas de acordo com os objetivos traçados e as estratégias desenvolvidas. Os resultados devem ser posteriormente monitorizados e avaliados, de maneira a poder proceder-se a reajustamentos no processo de *marketing* sempre que necessário.

De acordo com Jiménez e Gervilla (2011), as estratégias de captação têm como finalidade introduzir o público potencial e o ocasional no consumo de uma atividade cultural, embora em contextos diferentes. Enquanto que com o público inativo, as estratégias a desenvolver visam o estabelecimento de um primeiro contacto, no que diz respeito ao público ocasional, a finalidade será o de o “captar”, trabalhando a dimensão frequência, mas também a da diversidade de espetáculos assistidos. No caso do público potencial, o objetivo genérico prioritário passa pelo recrutamento de novos públicos para uma primeira experiência de consumo. Segundo Colomer (2013), a preocupação deve ser a de possibilitar que públicos com procura inexistente e com procura latente tenham uma primeira experiência com o equipamento e que desejem repeti-la. Este primeiro contacto é imprescindível para ativar o interesse pela prática cultural e convertê-lo em procura. Neste grupo deve fazer-se a distinção entre público indiferente (com procura inexistente) e público com procura latente. Por conseguinte, embora o objetivo seja comum, as estratégias a utilizar serão diferentes.

Em relação ao plano de ação, Sellas & Colomer (2009) sugerem a divulgação dos eventos nos *mass media*; o *up-selling*, que está relacionado com a recomendação de um produto de gama superior; e o *cross-selling*, que consiste na criação de ações concertadas entre a organização cultural e os seus parceiros. Para um público com procura latente a estratégia tem por base a eliminação de barreiras e resistências permitindo que o público interessado por determinada prática cultural, e que nela nunca tenha participado, possa ter uma primeira experiência, vencendo, através da mediação do profissional de *marketing* ou de outros embaixadores culturais, as resistências e barreiras que possam surgir. Para Cashman (2010) estas resistências podem ser consubstanciadas em falta de tempo e de conciliação horária, custos



elevados de acesso, falta de informação adequada, falta de companhia ou de meio de transporte, circunstâncias pessoais desfavoráveis (financeiras, de saúde), etc. Bernstein (2007) defende que, após a participação no primeiro espetáculo, o espectador deve ser contactado e ser questionado acerca da sua avaliação do evento. Esta deve ser uma oportunidade para perceber quais os seus interesses, desejos e motivações e qual a posição do espectador quanto ao serviço e intenção de futuras participações. Assim, o *follow up* deve constante, perspetivando mais visitas.

No caso do público ocasional, o objetivo genérico prioritário passa pela criação de hábitos de participação cultural. Assim as estratégias a implementar devem seguir uma lógica de diversificação/ampliação de interesses e de incremento da frequência. Este público é reativo e normalmente dirige-se ao teatro para ver produções de cariz mais “comercial”. Segundo Colomer (2013), sendo o grande objetivo para este público o da criação de hábitos culturais é essencial não só o convencer a assistir a espetáculos aos quais, à partida, não iria, bem como o frequentar os mesmos mais amiúde. Neste caso, as ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) assumem uma importância acrescida pois facilitam o estabelecimento de uma comunicação personalizada que levará o equipamento teatral a conhecer melhor os hábitos, interesses e preferências de consumo e permitirá dirigir ao público ofertas à medida do seu padrão de consumo. Se essas ofertas forem atrativas e assertivas não só serão aceites, como vão permitir que o espectador deposite confiança em futuras propostas que lhe sejam endereçadas que vão além do padrão regular de consumo, aceitando assim o risco de consumo de outro tipo de espetáculos.

Uma vez que o espectador cultural tenha sido iniciado no consumo cultural, com satisfação, registando alguma frequência de consumo não só nos espetáculos mais comerciais e populares, mas também noutras categorias, criando, portanto, hábitos de consumo, o equipamento pode considerar que foram atingidos os objetivos estabelecidos para a fase de captação e surge assim uma nova fase do relacionamento: a fidelização do espectador (Jiménez & Gervilla, 2011). Se, por um lado, ao longo do processo de captação foi essencial a criação de uma relação customizada, a partir deste momento esta situação é ainda mais premente pois o objetivo que marca a filosofia de gestão do relacionamento nesta fase prende-se com o incremento do compromisso entre o público e a organização, compromisso esse que pode conduzir a um nível máximo de vinculação em que o espectador deixa de ser apenas um espectador e passa também a “fazer parte” do equipamento.

Assim, em relação à fidelização do público regular o objetivo genérico prioritário passa pelo compromisso de regularidade. Segundo Colomer (2013), o assumir do compromisso de regularidade por parte do espectador representa uma ação consciente

que normalmente se formaliza através da subscrição de um programa de fidelização. A estratégia de implementação passa então pela criação de programas de fidelização, que implicam um pagamento antecipado e, por conseguinte, um compromisso de consumo. O compromisso é, no entanto, duplo: em primeiro lugar, o compromisso do espectador para consigo mesmo, o de participação nas atividades e, num segundo plano, o compromisso de consumo futuro do espectador para com o espaço cultural. Este compromisso pode estar balizado no tempo para uma temporada, um ciclo artístico ou outro horizonte temporal, e pretende-se que o grau de compromisso seja progressivamente mais elevado, sendo que isso se deve refletir no tipo de programa de fidelização subscrito. Este deve se poder renovar automaticamente, para que o espectador não tenha novamente de passar pelo processo de decisão de subscrição.

Kotler & Scheff (2004) referem que existem diferentes tipos de programas de fidelização dirigidos a este público que requerem diferentes níveis de compromisso para com a organização cultural. São eles: o programa de membros/amigos (opção de vinculação mais flexível, desperta a sensação de pertença, sem que seja imposta a necessidade do estabelecimento de um compromisso muito elevado); os planos flexíveis (permite a escolha para assistir aos espetáculos que lhes agradam); os ciclos de programação (delineiam um pacote para quem não pretende subscrever a programação da temporada completa e desenha-se em torno de uma programação específica de uma categoria artística); e as assinaturas da temporada completa (reunindo a conjugação de duas condições: hábitos culturais aliados a um compromisso com o equipamento). As três primeiras modalidades apresentadas (programa de membros/amigos, planos flexíveis e ciclos de programação) facilitam o consumo porque são adaptadas ao estilo de vida do target. A finalidade comum a estes três programas é, no fundo, a de vincular espectadores com interesses específicos que à partida não estariam interessados/não poderiam assistir a todos os espetáculos da temporada, por determinados impedimentos (por exemplo, falta de tempo). A maior preocupação dos diretores artísticos quanto a estes programas relaciona-se com a possibilidade de muitos espectadores não subscreverem a temporada completa para aderirem a programações mais específicas.

No seguimento do investimento do público, que estabelece um compromisso com o equipamento, assente na subscrição das atividades, a organização deve assumir um tratamento diferenciado o segmento em causa. De acordo com Sellas & Colomer (2009), esse tratamento pode se materializar em ações como: a oferta de ingressos/descontos a acompanhantes daqueles que tenham subscrito programas de fidelização; a oferta de ingressos/descontos em espetáculos fora da temporada; o acesso exclusivo e preços especiais para determinadas atividades e serviços do

equipamento (bar, biblioteca, estacionamento, loja, etc.); visitas guiadas aos bastidores dos espetáculos; e a possibilidade de transmitir o ingresso a outra pessoa.

No caso de se estar perante um público implicado, o objetivo genérico prioritário passa por transformar estes espectadores em colaboradores. De acordo com Jiménez & Gervilla (2011), na vinculação de públicos implicados está implícito o aparecimento de vínculos emocionais por parte do consumidor relativamente à estrutura cultural, de tal maneira que na sua relação com a organização começam a valorar aspetos que não estão exclusivamente relacionados com a satisfação com o produto cultural: o cliente identifica-se com a marca, confia nas propostas de programação que lhe são endereçadas e preocupa-se com o futuro desta. Segundo Colomer (2013), estes públicos sentem-se, assim, implicados/comprometidos, a médio e longo prazo, no desenvolvimento satisfatório do projeto e estão dispostos a mobilizar os seus ativos pessoais em torno deste, resultado de um processo de empoderamento.

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

Assim, o plano de ação, de acordo com Bernstein (2007), deve assentar no desenvolvimento de ações de charme em datas especiais para o espectador (aniversário, dia do pai/mãe, etc.) e tornar tangível a experiência do domínio das artes performativas (por exemplo, deixar uma flor ou um doce no lugar do espectador num espetáculo que venha assistir; oferecer uma bebida antes do espetáculo ou no intervalo do mesmo, etc.). O equipamento pode também, junto dos seus parceiros, de cariz cultural ou não, como é o caso dos hotéis e restaurantes, planejar outras ofertas (Kotler & Scheff, 2004). Por último, pode ser potenciada a participação em atividades com a equipa da estrutura cultural, por exemplo convidando o espectador a participar em ensaios abertos, apurando o seu contributo para o processo de criação e dando-lhe a conhecer a linha estética das produções, convidando-o também para assistir às conferências de imprensa e à sessão de apresentação de uma nova produção.

#### **4. Metodologia**

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

As razões que levaram à opção por esta metodologia prendem-se com o facto de a investigação realizada constituir um estudo exploratório que pretende obter uma perceção e compreensão em profundidade da realidade em estudo. Assim, o estudo levado a cabo com incidência no equipamento teatral referido foi feito com recurso à análise documental e à realização de entrevistas junto do diretor de comunicação do equipamento.

O TNSJ tem vindo, ao longo dos últimos anos, a sofrer acentuados cortes no seu orçamento, continuando a ser, no entanto, uma das estruturas atuantes no domínio do teatro (no panorama português) que conta com um das maiores dotações financeiras. Contudo, no panorama nacional é um dos equipamentos culturais detentores de mais recursos (humanos, técnicos, além dos financeiros) e por isso é expectável que reúna condições mais favoráveis para a investigação, desenvolvimento e implementação de práticas de *marketing* que conduzam à captação de novos públicos e à fidelização dos públicos atuais. Por esta razão, este deveria ser uma referência no panorama cultural português no domínio do Planeamento Estratégico de Marketing. Em 2009 o número de espectadores rondou os 77 mil (TNSJ, 2015), mas este valor veio decrescendo até 2012 (TNSJ, 2013) (ano em que se contabilizaram 62 502). De 2012 para 2013 (TNSJ, 2014) o número de espectadores cresceu 13%. Em 2014, este equipamento registou um total de 44021 espectadores, verificando-se um forte decréscimo comparativamente ao ano anterior. A taxa média de ocupação da sala registada em 2014 rondou os 77% (TNSJ, 2015). Para além do financiamento público, o equipamento tem levado a cabo um esforço adicional de aproximação às empresas no sentido do estabelecimento de protocolos que visem o mecenato. Tem também apostado na análise do mercado, como foi possível constatar através da análise dos documentos e relatórios disponibilizados para a investigação.

Em relação à informação recolhida através da entrevista realizada ao Dr. José Matos (Diretor de Comunicação do TNSJ) esta foi semiestruturada, focada, numa primeira fase, no entendimento do nível de aplicabilidade de ferramentas de *marketing* na dinâmica da estrutura (planeamento formal de *marketing*, segmentação dos seus públicos, aplicação de estratégias relacionais junto destes). Numa segunda fase o objetivo foi o de apurar as estratégias de captação e fidelização de públicos do equipamento. Foi realizada nas instalações do TNSJ e teve a duração de duas horas.

## 5. Resultados

De acordo com o entrevistado, o TNSJ leva a cabo um planeamento estratégico (formal) de *marketing*, referindo que o “plano de atividades da temporada anual, que vigora de janeiro a dezembro, contempla uma previsão da programação artística para este intervalo temporal para cada um dos três espaços que formam o Teatro Nacional

São João”. A programação definida para cada um dos espaços rege-se por diversos critérios, entre eles as suas características artísticas, técnicas, a sua lotação, entre outros. Foi ainda referido que, estando a programação anual definida, mensalmente é elaborado um plano de comunicação relativo a cada uma das iniciativas, no qual são identificadas todas as ações de comunicação que serão desenhadas em torno de cada uma das récitas, bem como a sua calendarização, os meios e o orçamento alocado a cada uma delas.

No que respeita ao mercado atendido, segundo o entrevistado, o público deste equipamento divide-se em cinco segmentos:

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

De forma a complementar esta informação acerca dos públicos, foi analisado um estudo de públicos resultante da Dissertação de Mestrado de Ana Marques em 2012, estudo esse disponibilizado pelo TNSJ e levado a cabo em 2011 e 2012, através da aplicação de 600 inquéritos aplicados junto do público que frequentou 12 apresentações de espetáculos, sendo que houve a preocupação de abranger pelo menos uma produção própria do TNSJ e dois trimestres da temporada. As principais variáveis analisadas neste estudo foram: género, idade, zona geográfica, habilitações literárias, profissão, subscrição ou não do Cartão Amigo TNSJ, fatores que motivam a ida ao TNSJ, bem como os aspetos mais valorizados na experiência artística, a frequência de participação em espetáculos, fatores que potenciaram a frequência e os fatores impeditivos na ida ao TNSJ.

Os principais resultados da pesquisa no referido Estudos de Públicos de efetuada indicaram que:

- As variáveis com maior influência no momento de escolha de assistir a um espetáculo no TNSJ foram: a qualidade e conforto da sala (29,1%), a possibilidade de gozar um bom momento de entretenimento (20,7%) e encontrar pessoas amigas e/ ou conhecidas (6,7%).
- Os fatores mais apreciados na experiência artística relaciona-se com a qualidade do espetáculo (53,3%), a experiência de ver outros atores (51,9%) e o espaço (TNSJ) em si (20,7%).

- De entre os motivos que levariam o público a frequentar espetáculos de forma mais frequente encontram-se as seguintes respostas: preço mais acessível (48,5%), uma maior diversidade de espetáculos (27,3%) e a existência de mais descontos e promoções (22,1%).
- Os principais fatores impeditivos da ida ao TNSJ pendem-se com o preço elevado dos bilhetes (48,5%), o facto de as produções estarem em cena pouco tempo (11,7%) e a falta de informação relativa aos espetáculos (13,5%).

Segundo o diretor de comunicação desta instituição:

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

No que concerne às estratégias de *marketing* relacional levadas a cabo pelo TNSJ, de acordo com o entrevistado, nem sempre as estratégias levadas a cabo refletem o grau de rentabilidade e oportunidade que seriam desejáveis, complementando que:

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

Pode assim estabelecer-se uma relação entre as estratégias genéricas de *marketing* relacional e as estratégias aplicadas a cada um dos segmentos do TNSJ (tabela 1).

**TABELA 1**  
**Correspondência entre as estratégias genéricas de marketing relacional e as estratégias implementadas junto dos públicos do TNSJ**

<b>Estratégia genérica de <i>marketing</i> relacional</b>	<b>Públicos do TNSJ</b>
Relações de Alta Intensidade	Embaixadores TNSJ/Público escolar
Estratégias de Retenção Clássicas	Público aderente ao “Cartão Amigo” e ao programa de assinaturas
Revisão do Processo de Criação de Valor	Público proveniente dos protocolos estabelecidos com Parceiros Institucionais
Estratégias de <i>Marketing</i> Transaccional	Público em Geral/Público Turista

**Fonte: Construção dos autores.**

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

No caso dos detentores do Cartão Amigo, os seus dados são também devidamente registados. Através deste cartão, o historial de espetáculos assistidos ficará registado no sistema de bilheteira, o que possibilitará ao equipamento perceber quais os seus hábitos de consumo. As mesmas elações poderão ser obtidas relativamente aos subscritores da *newsletter* do TNSJ pois através deste processo é solicitado aos espetadores que respondam quais as categorias de espetáculos por estes assistidos de forma mais frequente. Quer no caso do cartão, quer no caso da *newsletter*, os dados são analisados e trabalhados para que possam auxiliar no esforço de segmentação, e por conseguinte, resultar na formulação de propostas mais assertivas, isto é, propostas de espetáculos que estejam em consonância com os hábitos de consumo.

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

No caso do TNSJ existem não só ações de *marketing* focadas especificamente em determinados públicos, como também “*outras ações que são transversais a todos públicos, na tentativa de captar e fidelizar mais indivíduos*”, conforme referido pelo diretor da comunicação. O apuramento das estratégias genéricas, com o propósito de abordar o público em geral, podem ser categorizadas de acordo com o raciocínio de Sellas & Colomer (2009), isto é, estratégias de Produto, de Comunicação e de Acessibilidade.

Adicionalmente, o entrevistado referiu que:

*as ações implementadas são constantemente monitorizadas e avaliadas, nomeadamente as ações de comunicação e principalmente no que diz respeito às ações comunicacionais por via das plataformas digitais, com as quais o TNSJ pode obter um feedback imediato do retorno dos Públicos. Uma das principais preocupações da equipa de comunicação prende-se com a compreensão e apuramento dos meios de comunicação mais eficientes na captação da atenção dos públicos e no seu recrutamento para os espetáculos.*

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

## 6. Conclusões

Pode considerar-se que o presente estudo de caso constitui um importante instrumento na compreensão da dinâmica do setor cultural, bem como na compreensão da relevância da aproximação do *marketing* ao trabalho de criação, produção e difusão artísticas levadas a cabo pelos teatros. Pode também afirmar-se que este trabalho pode ter implicações práticas no desenvolvimento de ações de *marketing* que conduzam a um incremento da participação por parte do público e, por conseguinte, no aumento da capacidade dos equipamentos em se financiarem junto do mercado. Através dos resultados apresentados, percebe-se que o TNSJ leva a cabo um planeamento estratégico de *marketing* formalizado. Esta constatação advém da análise de diversos documentos oficiais da instituição, nomeadamente através dos seus planos de atividades anuais, que contemplam um quadrante mais estratégico, bem como os seus Relatórios e Contas trimestrais e anuais, nos quais são referenciadas algumas das ações de *marketing* levadas a cabo em torno de algumas produções teatrais apresentadas no equipamento (Silva *et al.*, 2013).

Os principais públicos-alvo identificados pelo equipamento são o público escolar/embaixadores TNSJ, o público proveniente dos protocolos estabelecidos com instituições parceiras, o público aderente ao programa de assinaturas e ao cartão amigo TNSJ, e os turistas que visitam a cidade do Porto, a par do público em geral. Esta segmentação serviu de base à elaboração de um plano de desenvolvimento de cada um dos públicos, que numa primeira instância reflete a necessidade de serem enquadrados numa lógica de captação ou de fidelização, passando posteriormente pela definição dos Objetivos Genéricos Prioritários (OGP), estratégias e plano de ação a serem desenhados em torno de cada um dos mesmos. Sobre o público escolar/embaixadores TNSJ, o público aderente ao programa de assinaturas e ao cartão amigo TNSJ, bem como o público proveniente dos protocolos institucionais estabelecidos com instituições parceiras, recaem estratégias de cariz relacional. Por outro lado, sobre os turistas e o público em geral recaem estratégia de *marketing* transacional, tendo em conta que não se justifica um grande investimento relacional junto destes segmentos que apresentam uma baixa frequência e rentabilidade.



Existem diferentes perspetivas relativamente a algumas das ações com o propósito da fidelização de públicos. Estabelecendo uma comparação entre os programas clássicos de fidelização levados a cabo pelo Teatro Nacional São João, e os programas que são considerados boas práticas e que são descritos na revisão de literatura, constata-se que existem diferentes perspetivas acerca dos mesmos, principalmente no que diz respeito ao grau de envolvimento e compromisso que desencadeiam por parte do público (Silva *et al.*, 2015). Os programas de fidelização, que são considerados boas práticas, requerem elevado envolvimento, compromisso e frequência nas atividades do equipamento. Tendo em conta o reduzido grau de participação cultural dos portugueses, e a baixa apetência para a vinculação a instituições culturais, a necessidade de criação de programas que apresentem benefícios muito consideráveis e altamente desejados ao público, pode ser uma das poucas formas de os equipamentos conseguirem motivar os seus públicos a incrementar a sua frequência, e por conseguinte, a sua rentabilidade.

Uma problemática amplamente discutida na abordagem do *marketing* ao domínio cultural, prende-se com a ideia pré-concebida de que esta possa desvirtuar a mensagem artística, através de um enfoque desmesurado nos interesses culturais mais “comerciais” dos públicos, em detrimento de uma visão mais erudita e didática. No entanto, na perspetiva do investigador, e em virtude dos tópicos abordados ao longo deste trabalho, existem duas razões que contrariam esta visão simplista. Antes de mais, efetivamente há públicos que procuram produções de cariz mais comercial, pelo que o *marketing* constitui uma ferramenta essencial na pesquisa e captação dos interesses desse público. Por outro lado, e no que concerne às produções de cariz mais erudito, a mobilização das ferramentas de *marketing*, tendo como ponto de partida o produto artístico, devem ser concebida no sentido de encontrar público-alvo adequado, comunicar com ele de forma mais eficaz e eficiente e criar condições de acessibilidade que vão de encontro à sua conveniência. Por conseguinte, a abordagem do *marketing* deve ser olhada não como uma barreira ou uma ameaça à essência do projeto artístico, mas sim como mais-valia, um conjunto de ferramentas que vão permitir abordar de forma mais eficiente os seus públicos.

Um outro grande paradigma que está relacionado com a missão dos equipamentos culturais, e neste caso em concreto por o equipamento em estudo ser um Teatro Nacional, é o facto de estes verem incorporada na sua essência uma premissa de prestação de um serviço público. Por um lado, a equipa de *marketing* deve potenciar ao máximo a rentabilidade dos seus públicos (por forma a assegurar a sua viabilidade financeira por via do mercado), por outro lado, os equipamentos públicos têm intrínseca à sua missão uma política de responsabilidade social, que incita o trabalho junto de segmentos que dificilmente têm acesso a determinadas atividades culturais.

Este é um equilíbrio que terá de ser feito da forma mais cuidada possível. Algumas das dimensões trabalhadas neste sentido devem ser a de inclusão social e de coesão territorial.

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

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

## Referências Bibliográficas

- Bateson, J. E. G. (1995). *Managing Services Marketing*. San Diego: Dryden Press.
- Bernstein, J. S. (2007). *Arts Marketing Insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*. Nova Iorque: Jossey-Bass.
- Byrnes, W. (2009). *Management and the Arts*. Oxford: Focal Press.
- Cashman, S. (2010). *Thinking Big - A guide to strategic marketing planning for arts organizations*. Londres: Arts Council England.
- Colomer, J. (2013). *La Formación y Gestión de Públicos Escénicos en una Sociedad Tecnológica*. Madrid: Fundación Autor.
- Jiménez, A. L. & Gervilla, M. J. (2011) *Manual de Marketing y Comunicación Cultural*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- Kotler, P. & Scheff, J. (2004). *Marketing de las artes escénicas*. Madrid: Fundación Autor.
- Marques, A.C.A. (2012). *Estudo de Públicos do Teatro Nacional São João*. Tese de Mestrado em Ciências da Comunicação – Universidade do Porto, Porto.
- Meirinhos, M., Osório, A. (2010) O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: revista de educação*, 2(2), 49-65. Retrieved from <https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser/article/view/24/27>
- Peck, H. et al (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Silva, A. S.; Guerra, P.; Santos, H. (2018). When art meets crisis: the Portuguese story and beyond. *Sociologia, Problemas e Práticas*. N.º 86, p. 27-43.
- Silva, A. S.; Babo, E. P.; Guerra, P. (2015). Políticas culturais locais: contributos para um modelo de análise. *Sociologia, Problemas e Práticas*. N.º 78, p. 105-124.
- Silva, A. S.; Babo, E. P.; Guerra, P. (2013). Cultural policies and local development: the Portuguese case. *Portuguese Journal of Social Sciences*. Vol. 12, n.º 2, p. 195-209.
- Walmsley, B. A. (2011). Why People Go to the theatre: a qualitative study of audience motivation. *Journal of Customer Behaviour*, 10(4), 335 – 351.

## Outras Fontes

Comissão Europeia. (2013). *Special Eurobarometer 399 - Cultural Access and Participation Report*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_399\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_399_en.pdf)

Direcção Geral do Orçamento (2014). *Orçamento do Estado para 2014*. Retrieved from [http://www.crup.pt/images/documentos/legislacao/financiamento\\_orcamento/Lei\\_OE\\_2014.pdf](http://www.crup.pt/images/documentos/legislacao/financiamento_orcamento/Lei_OE_2014.pdf)

Direcção Geral do Orçamento (2015). *Orçamento do Estado para 2015*. Retrieved from [http://www.trc.pt/docs/Lei\\_oe\\_2015.pdf](http://www.trc.pt/docs/Lei_oe_2015.pdf)

Comissão Europeia (2011). *Eurostat – Cultural Statistics*. Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3930297/5967138/KS-32-10-374-EN.PDF/07591da7-d016-4065-9676-27386f900857?version=1.0>

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

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

Teatro Nacional São João (2012). *Relatório e Contas – Ano de 2011*. Retrieved from <http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/TNSJ-Relatorio-Actividades-2011.pdf>

Teatro Nacional São João. (2013). *Relatório e Contas – Ano de 2012*. Retrieved from <http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/Relatorio-Anual-TNSJ-2012.pdf>

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

Teatro Nacional São João. (2014). *Relatório Trimestral – 1<sup>o</sup> Trimestre 2014*. Retrieved from <http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/Relat%C3%B3rio%20Trimestral%20-%201%C2%BA%20Trimestre%202014.pdf>

Teatro Nacional São João (2015). *Relatório e Contas – Ano de 2014*. Retrieved from <http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/Relat%C3%B3rio%20Contas%20ANUAL%202014%20TNSJ.pdf>

Teatro Nacional São João (2015). *Relatório e Contas – 1.<sup>o</sup> Trimestre 2015*. Retrieved from <http://www.tnsj.pt/home/media/epe/10/Relat%C3%B3rio%201%C2%BA%20Trimestre%202015%20TNSJ.pdf>

## IS Working Papers

### 3.<sup>a</sup> Série/3<sup>rd</sup> Series

Editora/Editor: Paula Guerra

Comissão Científica/ Scientific Committee: João Queirós, Maria Manuela Mendes, Sofia Cruz

Uma publicação seriada *online* do

**Instituto de Sociologia da Universidade do Porto**

Unidade de I&D 727 da Fundação para a Ciência e a Tecnologia

IS Working Papers are an online sequential publication of the

**Institute of Sociology of the University of Porto**

R&D Unit 727 of the Foundation for Science and Technology

Disponível em/Available on: [http://isociologia.pt/publicacoes\\_workingpapers.aspx](http://isociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx)

ISSN: 1647-9424

## IS Working Paper N.º 77

### Título/Title

“Planeamento estratégico de *marketing* em equipamentos culturais. Ações de captação e fidelização de públicos no Teatro Nacional São João”

### Autores/Authors

Carlos Pinto

Arminda do Paço

Os autores, titulares dos direitos desta obra, publicam-a nos termos da licença Creative Commons “Atribuição – Uso Não Comercial – Partilha” nos Mesmos Termos 2.5 Portugal (cf. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pt/>).