



CULTURA ENQUANTO SERVIÇO
O CASO DO TEATRO NACIONAL DE S. JOÃO

por

Núria Anes Pinto

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por:

Prof. Doutor Nuno Moutinho

2012

Nota Biográfica

Núria Jiménez Anes Pinto, nasceu no Porto a 10 de Março de 1987, tendo dupla nacionalidade portuguesa e espanhola. Em 2005, entrou para a Faculdade de Economia da Universidade do Porto para realizar a licenciatura de Economia, como era o seu grande sonho. Terminando a licenciatura com média de 12 valores, sempre procurou novos conhecimentos e, por isso em 2009 ingressou no Mestrado em Gestão de Serviços pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Paralelamente, em Agosto de 2009 começou a trabalhar como assistente comercial de Private Banking no Banco Santander Totta, S.A., onde atualmente ainda permanece.

Já concluiu a parte letiva do Mestrado de Gestão de Serviços, procurando sempre conciliar harmonicamente a vida pessoal, académica e profissional.

Agradecimentos

Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Doutor Nuno Moutinho, que mesmo diante de diversos compromissos, se disponibilizou na realização deste trabalho, com muito profissionalismo e dedicação.

Ao Teatro Nacional de S. João em especial ao Sr. Dr. José Matos Silva, responsável pelo Pelouro da Comunicação e das Relações Externas, pela sua colaboração na recolha de informação e na abertura para o esclarecimento de dúvidas, pertinentes para a realização deste estudo.

A toda a minha equipa e colegas de trabalho, a compreensão e flexibilidade disponibilizada para conseguir cumprir com todos os prazos.

À minha família por todo o carinho e por nunca terem desistido de me apoiar ao longo de todo o percurso, que para alguns nem mesmo a distância foi um entrave, e à Ana pela permanente disponibilidade e amizade incondicional.

À Xana, ao Miguel, à Carminho, ao Vasco e à Lelinha por fazerem os meus dias mais felizes.

Em especial ao Sérgio, por toda a paciência, dedicação e toda a força e coragem que sempre me fez conquistar.

Todas as demais pessoas não citadas acima, mas que de alguma forma estiveram presentes e contribuíram nesta caminhada.

Resumo

A partir dos finais do século XX o Setor Cultural Criativo tem vindo a ganhar relevo devido a mudanças económicas e sociais, favorecendo o aumento do consumo de bens/serviços culturais. Assim, no âmbito do Mestrado de Gestão de Serviços, foram traçados para a presente dissertação como objetivos principais, a descrição exaustiva do Marketing Mix de Lovelock (2006) de uma instituição cultural de relevo a nível nacional e a elaboração do seu plano de negócio através do Business Model Generation (Osterwalder e Pigneur, 2009), como consequência da interpretação dos dados efetuada. A empresa escolhida para a realização deste estudo foi o Teatro Nacional de S. João, integrando os três espaços, o próprio Teatro Nacional de S. João, o Teatro Carlos Alberto e o Mosteiro S. Bento da Vitória. Perante o objetivo proposto, foi realizado o aprofundamento teórico através dos conceitos disponíveis na literatura de gestão de serviços, qualidade, motivação e marketing. Diferentes métodos de recolha de dados foram utilizados, tanto de natureza qualitativa (entrevistas não estruturadas com responsáveis do Teatro e pesquisa bibliográfica) como quantitativa (questionários aos espetadores, conseguindo uma amostra aleatória e representativa). Com o desenvolvimento deste estudo foi possível concluir como fatores de sucesso que as perceções dos serviços (*core* e suplementares), do ponto de vista dos espetadores, são avaliadas com elevada qualidade e verificou-se também um elevado reconhecimento da instituição. Além disso, foi possível concluir e propor ao TNSJ um reajustamento do seu plano de negócios, para assim alcançar um modelo mais eficiente e produtivo.

Abstract

From the late twentieth century the Cultural Creative Industry has gained importance due to economic and social changes, increasing consumption of goods / cultural services. Thus, under the Master of Management Services were set for this thesis as main objectives, the exhaustive description of the Marketing Mix Lovelock (2006) of a importance national cultural institution and preparation of its business plan through Business Model Generation (Osterwalder and Pigneur, 2009), as a consequence of the interpretation of the data performed. The company chosen for this study was the Teatro Nacional de S. João integrating in three spaces, the actual Teatro Nacional de S. João, Teatro Carlos Alberto and Mosteiro S. Bento da Vitória. Given the stated objective, was accomplished through the theoretical concepts available in the literature of management services, quality, motivation and marketing. Different methods of data collection were used, both qualitative (unstructured interviews with officials of Theatre and literature) and quantitative (questionnaires to spectators, achieving a representative random sample). With the development of this study was possible conclude factors of success as the perceptions of services (and additional core) from the point of view of spectators are evaluated with high quality and there was also a high recognition of the institution. Furthermore, it was possible to conclude and propose to TNSJ a readjustment of its business plan, thereby achieving a more efficient and productive model.

Índice

CAPÍTULO 1	1
Introdução	1
CAPÍTULO 2	4
O Sector Cultural Criativo	4
As artes performativas	7
CAPÍTULO 3	10
Metodologia	10
CAPÍTULO 4	12
Estudo de caso: TNSJ	12
a) Descrição do Teatro Nacional São João.....	12
b) Caracterização da Amostra	13
c) Marketing Mix	16
Produto: A Flor dos Serviços de Lovelock (2006).....	17
Momento e Lugar.....	32
Comunicação e Educação	35
Processos	39
Produtividade e Qualidade	41
Evidência física	42
Preço.....	43
Pessoas e Marketing Interno	45
d) Business Model Generation - Plano de Negócio Ideal para o TNSJ	49
CAPÍTULO 5	56
Conclusão.....	56
Bibliografia:	58
Anexos	61

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Espetáculos e espetadores em Portugal de 1960 a 2010	9
Gráfico 2 - Idade dos espetadores do TNSJ.....	14
Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos espetadores do TNSJ	15
Gráfico 4 – Motivos da escolha do espetáculo	19
Gráfico 5 – Companhia no Espetáculo	21
Gráfico 6 – Interesse pelos eventos performativos	22
Gráfico 7 – Eventos performativos sem interesse (nível 0).....	23
Gráfico 8 – Forma de aquisição do bilhete	25
Gráfico 9 – Grau de satisfação dos serviços suplementares	27
Gráfico 10– Salas de espetáculo no Porto	35
Gráfico 11- Contributos para a divulgação do TNSJ.....	38
Gráfico 12 – Grau de satisfação dos espaços.....	43
Gráfico 13– Perceção sobre o preço médio de um bilhete	45

Índice de figuras

Fig. 1 - O Sistema <i>Servuction</i> , adaptado Langeard et al., 1981	30
Fig. 2– Mapa com a localização geográfica do TNSJ - A, TeCa - B e MSBV – C.....	34
Fig. 3 – Fluxograma de serviços do TNSJ (adaptado Lovelock, 2006).....	40
Fig. 4 - Nove blocos do Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2009).....	49

Índice de tabelas

Tabela 1 - Idade e Sexo dos espetadores	14
Tabela 2 - Classificação da Qualidade da Programação.....	20
Tabela 3. Canais de obtenção de informação sobre as atividades do TNSJ	24
Tabela 4 - Grau de satisfação dos serviços suplementares	28
Tabela 5 - Média da frequência ao teatro por ano e por faixa etária	33

CAPÍTULO 1

Introdução

O conceito de cultura é muito complexo, dado que tem inúmeras interpretações e tem sido abordado por diferentes perspectivas teóricas. Um estudo de Kroeber e Kluckhohn (1952) encontraram mais de 160 definições diferentes. Segundo a UNESCO (2005), a cultura é definida como o “conjunto de características distintas, espirituais, materiais e afetivas que distinguem uma sociedade ou grupo social”. A sua aprendizagem inicia-se no nascimento, essencialmente, através da imitação dos outros. Este conceito exerce um domínio sobre a Natureza, porque sobrepõe-se mesmo ao que é biológico. Já Smith (1759, p.529-530) afirmava que “nenhum outro animal possui esta faculdade da fala e não conseguimos descobrir em qualquer outro animal o desejo de liderar e gerir o juízo e conduta dos seus companheiros”. Para Kuper (1999), este conceito, mais relacionado com o espírito, tradições locais e território foi precedido pela noção de civilização, com um maior enfoque político e ligado ao racional, universal e progressista.

Assim, o termo cultura foi acompanhando o devir dos tempos, passando de uma definição antropológica para uma bem mais abrangente, de desenvolvimento, um conceito economicista, nos anos 50, humanista nos anos 80 e relacionado com a sustentabilidade, a partir dos anos 90 (Molano, 2007). A mudança e a evolução do pensamento está refletida na declaração efetuada pela UNESCO nos anos 90 (OEA, 2002): “A UNESCO defende a causa da indivisibilidade da cultura e do desenvolvimento, percebido não só em termos de crescimento económico, mas também como meio para aceder a uma existência intelectual, afetiva, moral e espiritual satisfatória”.

Então a cultura tem várias dimensões e funções sociais que geram um modo de viver, coesão social, criação de riqueza e emprego, assim como o equilíbrio territorial (Molano, 2007). Isso fez com que o Estado tenha encarado o bem / serviço cultural como público, procurando torná-lo acessível a todos os cidadãos. Num contexto de crise da dívida nacional, será interessante analisar em detalhe a prestação de um serviço cultural por parte de uma entidade pública empresarial. A questão de investigação central será a de verificar até que ponto o marketing mix dessa instituição se adequa à

teoria de Lovelock (2006). Procurar-se-á ainda construir o seu plano de negócio através do Business Model Generation (Osterwalder e Pigneur, 2009) e de traçar o perfil dos consumidores, analisando a sua perceção em relação à qualidade dos serviços prestados.

A empresa escolhida como objeto de estudo foi o Teatro Nacional de S. João (TNSJ), por possuir todos os atributos já referenciados e por pertencer ao Cluster das Indústrias Criativas do Norte (Serralves, 2008) e ao subsector das artes performativas (anexo1), o qual contribui com cerca de 3,9% para o VAB total do setor cultural e criativo (Mateus, 2010). Efetivamente, o TNSJ está diretamente ligado à arte e à cultura como uma instituição de financiamento público, criando e apresentando espetáculos de teatro. Integra na estrutura não só o Teatro Nacional São João, mas também o Teatro Carlos Alberto e o Mosteiro de São Bento da Vitória, ambos com especial valor simbólico, pelo património que representam, contando, por isso com apoios de mecenas institucionais. Ao longo de toda a dissertação ao designar TNSJ este inclui os três espaços: o próprio Teatro Nacional S. João, o Teatro Carlos Alberto e o Mosteiro São Bento da Vitória.

Outro motivo para a escolha deste caso foi a abertura por parte da Direção do TNSJ para permitir uma análise das perceções do seu público à luz do Marketing-Mix (Lovelock, 2006). Devido a essa proximidade e acessibilidade, torna-se ainda mais interessante poder aplicar o modelo de gestão de serviços dos 8P's (Lovelock, 2006), definindo elementos que demonstrem todo o seu vasto campo de atuação para perceber de forma clara e sintética a estratégia de negócio. Fruto dessa análise é desenhado um modelo ideal que o TNSJ pode aplicar com base no Business Model Generation de Osterwalder e Pigneur (2009), através de uma descrição lógica pela qual a organização cria, entrega e captura valor.

Outro aspeto final a ter em conta para a escolha do TNSJ acabou por ser o possível interesse público na matéria. Não existem muitos trabalhos sobre o Teatro em Portugal, e o último desta natureza sobre o TNSJ foi um estudo dos públicos que o frequentavam em 1999, há mais de uma década, (Santos et al., 2001), pelo que esta dissertação pode ser muito útil para os gestores da instituição e para o conhecimento do setor.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. Sendo este primeiro capítulo a introdução do trabalho, o Capítulo 2 tem como objetivo conceituar e explicar a importância do Setor Cultural Criativo em Portugal, analisando também a sua evolução. É ainda apresentado com maior detalhe as artes performativas deste setor, pois incluem o Teatro. No Capítulo 3 são apresentadas as escolhas metodológicas que nortearam a pesquisa empírica deste estudo. Foram utilizados diferentes métodos de recolha de dados, tanto de natureza quantitativa (questionários aos espetadores com uma amostra aleatória e representativa) como qualitativa (entrevistas não estruturadas com responsáveis do Teatro e pesquisa bibliográfica). No Capítulo 4, procuramos efetuar uma análise o mais completa possível do TNSJ. Primeiramente, é efetuada uma breve descrição histórica do caso e é efetuada uma caracterização da amostra. As últimas duas partes deste capítulo analisam os dados recolhidos à luz do Marketing Mix de Lovelock (2006), com destaque para o setor dos Serviços. Em consequência dos resultados verificados, é proposto um modelo de negócio ideal à luz do BMG de Osterwalder e Pigneur (2009). Por fim, no Capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo, suas limitações e pistas para investigação futura.

CAPÍTULO 2

O Sector Cultural Criativo

Os bens e serviços relacionados com a cultura e criatividade foram recentemente agrupados de acordo com uma referência normativa concreta no chamado Setor Cultural Criativo (SCC), que está estruturado em três setores-âncora: Atividades Nucleares do Setor Cultural, Indústrias Culturais e Indústrias Criativas (Mateus, 2010)¹. Esta divisão aceita três conceitos chave, o primeiro, com base tradicional, que integra o património histórico e cultural, as artes do espetáculo, as artes visuais e a criação literária; o segundo, as indústrias culturais onde se insere a música, a edição, o software educativo e de lazer, o cinema e vídeo e ainda rádio e televisão; por fim, as atividades criativas ou indústrias criativas, constituídas pela produção de serviços de software, arquitetura, publicidade, design e ainda por componentes criativas em outras atividades.

O Livro Verde da Comissão Europeia (2010, p.3) ressalva que as Indústrias Culturais Criativas (ICC) europeias para se desenvolverem deverão aproveitar “ao máximo as oportunidades oferecidas pela diversidade cultural, a globalização e a digitalização”, para assim gerarem crescimento e emprego. Salienta também, a importância da inovação e da adaptação constante nos processos de produção das ICC, onde se torna indispensável a troca de informação, o desenvolvimento de ativos incorpóreos, a atração de talentos, trazendo, deste modo, a criatividade para o mercado. No entanto, existe algum grau de incerteza destas indústrias no que concerne à aceitação dos consumidores devido á diversidade das preferências dos mesmos.

Esta constante mutação das ICC levou à implementação cada vez maior das tecnologias de informação e comunicação (TIC). Segundo Castells e Cardoso (2005, p.16), a “sociedade é que dá forma à tecnologia, de acordo com as necessidades, valores e interesses das pessoas”, moldando esta tecnologia para desenvolver e otimizar as ICC. Contudo, as TIC não são apenas consequência, mas também causa do importante elo de interligação de indivíduos, redes e de todo o SCC.

¹ Existem vários estudos que delimitam e fazem a medição do SCC de forma diferente, embora com muitas semelhanças. A classificação feita por Mateus, ver anexo 1, tem como base o estudo preparado para a Comissão Europeia (Direção Geral da Educação e Cultura) pela KEA (2006), recorrendo à nomenclatura usada na Classificação das Atividades Económicas (CAE).

Com a utilização crescente das TIC nas ICC, não se alteram apenas os modelos de produção, mas também os de distribuição e de consumo, passando os criadores a alcançar públicos e mercados mais amplos e os consumidores a disporem de uma oferta cultural mais diversificada (Comissão Europeia, 2010).

Os meios de comunicação social estimularam, portanto, o consumo das atividades artísticas, sendo que também as tornaram acessíveis a diferentes elites da sociedade e não unicamente a um reduzido grupo de indivíduos, como acontecia anteriormente (Barros, 1997).

Consequentemente, os recursos humanos para trabalharem no SCC necessitam igualmente de possuir certas competências, e por isso, normalmente possuem elevados níveis de escolaridade e competência.

Em Portugal o SCC tem relevância económica e por isso deverá ser incentivado. Em 2006, o SCC originou um VAB de cerca de 3,7 milhares de euros, isto é, foi responsável por 2,8% da riqueza criada em Portugal nesse ano (Mateus, 2010).

Contudo, em termos internacionais, Portugal não tem grande expressividade. No Inquérito da Direção Geral da Educação e Cultura da União Europeia, publicado em Setembro de 2007, foi perguntado aos inquiridos quantas vezes, nos últimos 12 meses, tinham participado numa série de atividades culturais, sendo que o maior consumo de bens e serviços culturais é nos países nórdicos (Suécia, Dinamarca e Finlândia), na Holanda e nalguns dos Estados membros que aderiram à União Europeia em 2004 (Estónia, Letónia, Lituânia, Eslováquia e República Checa). As percentagens mais baixas de respostas positivas registaram-se nos dois países que aderiram em 2007 (Bulgária e Roménia), na Grécia e em Portugal (European Commission, 2007).

Para perceber toda a envolvente do SCC é necessário analisar as principais transformações ocorridas a partir do final do séc. XX e inícios do séc. XXI, grandes fatores económicos e sociais de mudança tiveram um impacto relevante na configuração deste sector.

Um dos fatores foi a melhoria do nível do nível de rendimento médio das famílias, principalmente nas economias desenvolvidas e emergentes favoreceu o aumento do

consumo de bens e serviços culturais. Também a consolidação do terceiro sector levou à afirmação das cidades, lugar propício à existência de atividades culturais e criativas.

A mobilidade global de bens, serviços, informação, capitais e pessoas, devido, por exemplo, à diminuição do preço dos transportes conduziu ao aumento do Turismo (atividade que está intrinsecamente ligada com património histórico e cultural).

As alterações demográficas muito contribuíram para o crescimento do SCC, pois com o envelhecimento da população, aumentou o tempo livre e de lazer destas pessoas. Também a ampliação do tempo do consumo passou em muitos casos a 7 dias por semana e 24h por dia, estando por isso ao dispor de todos. Para além disso, o aumento da escolaridade adiciona a capacitação dos consumidores para consumir produtos culturais.

O desenvolvimento da sociedade da informação (apoio das novas tecnologias como a internet) potencia os negócios do SCC, assim como existem agora novas possibilidades de seleção, interação e participação.

A economia cultural é agora dinamizada mais pela procura, ou seja pelos próprios consumidores e antes era pela oferta. É possível afirmar que estamos perante a revolução do cliente, onde a sua opinião passou a ter forte impacto na estratégia comercial da empresa.

Por consequência destes fatores, deu-se o crescimento do emprego nas atividades culturais e criativas. Em 2006, em Portugal o SCC empregou 127 mil trabalhadores, ou seja, 2,6% do emprego nacional, com um nível de qualificação e produtividade superior à média nacional (Mateus, 2010).

Com o objetivo de salvaguardar, defender e proteger os resultados da criatividade e diversidade cultural do ser humano, a UNESCO, fundada a 1945, é o organismo responsável por estabelecer as normativas sobre estes temas e para além disso rege outras instâncias supranacionais como a União Europeia.

Dada a grande estrutura do SCC, serão analisadas as artes performativas, dado ser o subsector que integra o Teatro (incluindo, assim, o estudo de caso) e por ser o mais

relevante no domínio das Atividades Nucleares do Sector Cultural (anexo1), com 3,9% do VAB total do SCC (Mateus, 2010).

As artes performativas

No artigo 2 da Convenção Internacional para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial (UNESCO, 2003), foram delimitados os âmbitos de atuação do Património Cultural Imaterial, sendo estes “as tradições e expressões orais, incluindo o idioma; as artes do espetáculo; as práticas sociais, rituais e atos festivos; o conhecimento e os usos relacionados com a natureza e o universo; e as técnicas artesanais tradicionais”. São estas artes do espetáculo, igualmente definidas por artes performativas, que estão centradas nas áreas científicas e artísticas das artes performativas e estudos de performance. Estas atividades estão associadas às artes de mérito, como teatros, ópera, concertos, dança (como ballet), circo, entre outros e podem ser caracterizadas pelo seu conteúdo original, *design* e forma de atuar personalizados através de uma performance ao vivo. “A performance/desempenho é efémera, ou seja, é oferecida num determinado momento de tempo específico e quando a performance termina, o serviço que estava a ser oferecido finaliza. Quando a cortina sobe, não há possibilidade de vender mais bilhetes para aquela performance que vai decorrer e é necessário seguir em frente mesmo verificando um rácio elevado de lugares não vendidos, contudo o custo dessa performance é o mesmo estando o teatro cheio ou não” (Towse, 2010). A grande parte dos custos são independentes do tamanho da audiência, são custos fixos/afundados, fruto da produção, que neste caso é teatral, mas também se aplica para outros serviços das artes performativas. A produção abrange a criação dos cenários e figurinos, a preparação e o tempo de ensaio. Os custos marginais de cada performance são normalmente determinados em relação à quantidade de trabalho envolvida, ou seja, os artistas e *staff* de ajuda nos bastidores, luz, som entre outros.

Deste modo, as artes performativas sofrem da *doença dos custos*, teoria desenvolvida por Baumol e Bowen (1966), “Baumol’s law”, devido aos elevados custos associados (fixos e variáveis) sem o necessário aumento das receitas, o denominado *income gap*. Estes autores tiveram um contributo significativo na economia, analisando as implicações económicas dos elevados custos associados ao trabalho, promovendo

também novos estudos económicos neste setor. Estes avultados custos originam aumento dos salários e um incremento dos custos produtivos, consequentemente tornam o preço do espetáculo mais elevado, sendo superior à taxa de inflação. Isto tornaria insustentável a procura pelas artes performativas, por isso defendem a intervenção do Estado como forma de aumentar não só a participação, mas também a assiduidade (Baumol e Bowen, 1966). Assim, como os espetáculos ao vivo consomem muito tempo, necessitam de capital de aprendizagem, é necessária a deslocação a um local específico, são muito sensíveis ao rendimento e pouco sensíveis ao preço (elevada elasticidade rendimento e baixa elasticidade preço), entre outros custos. Nestes casos, é quase impossível obter ganhos de produtividade, o que origina a necessidade das empresas ao acesso ao financiamento público ou privado, que é, muitas vezes, um obstáculo ao crescimento (Towse, 2010).

O financiamento público na Europa é mais elevado comparativamente com os Estados Unidos, que por sua vez recebe mais patrocínios empresariais e doações privadas (Towse, 2010). No contexto europeu, segundo o Inquérito da Direção Geral da Educação e Cultura da União Europeia (European Commission, 2007) a assistência a concertos, as idas ao teatro e ao ballet/ópera são bastante baixas, sendo que Portugal apresenta, igualmente, nestes 3 indicadores, a segunda percentagem mais baixa de respostas positivas da UE27. Quanto aos concertos e ao teatro, em Portugal, 23% e 19%, respetivamente, dos inquiridos declararam ter assistido pelo menos uma vez nos últimos 12 meses contra 37% e 32% na UE27. No ballet/ópera, que é a modalidade menos frequentada pela generalidade dos europeus, registaram-se apenas 9% de respostas positivas em Portugal, contra 18% na UE27 (European Commission, 2007).

Em relação à participação dos portugueses nos espetáculos ao vivo em geral, estes estão numa situação mais desfavorável quando comparados com os restantes países europeus, não obstante verificou-se um enorme acréscimo dos espectadores entre 2000 e 2005 (de 2,9 para 9,0 milhões), mas uma ligeira descensão no ano seguinte, de 2005 para 2006 (8,8 milhões) (INE,2012).

Os concertos de música ligeira, que em 2000 tinham um peso reduzido, passaram em 2006 a ter uma maior audiência com 37% do total de espectadores destes eventos. A distribuição regional dos espectadores evidencia uma concentração nas regiões Norte

(28%) e de Lisboa (40%) (INE, 2012). O consumo do teatro em Portugal evoluiu favoravelmente desde 1960, data dos primeiros dados, até aos dias de hoje, tendo passado de 2.828 sessões para 30.088 sessões em 2010, ou seja um aumento de cerca de 91% (INE, 2012). Assim também se verificou um crescimento dos espetadores, embora menor, para o mesmo período de cerca de 82%, conforme gráfico abaixo, sendo que em 2010 registaram-se aproximadamente 153 espetadores por cada mil habitantes. No entanto, também para o mesmo período, o número de espetadores por espetáculo tem vindo a diminuir de 408 para 127 espetadores.

Espectáculos e Espetadores em Portugal

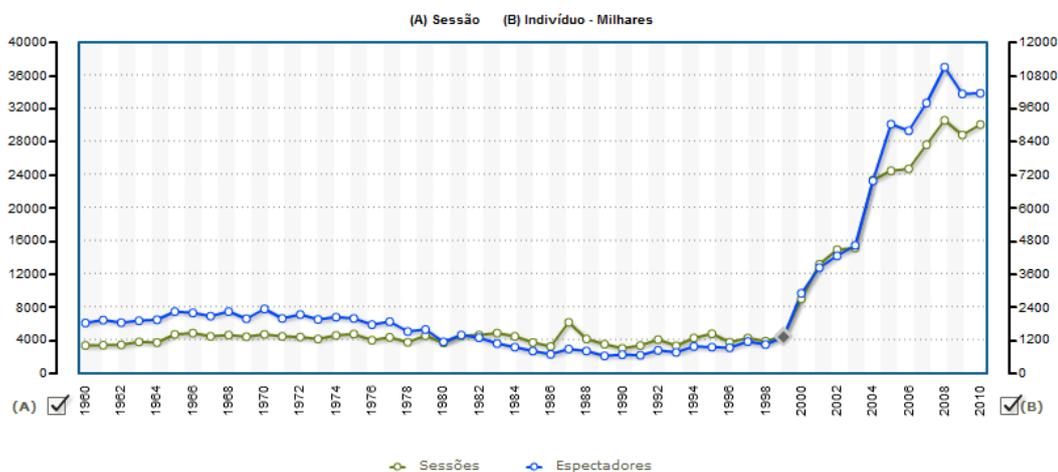


Gráfico 1 - Espetáculos e espetadores em Portugal de 1960 a 2010

Fonte: INE - PORDATA, 2012

CAPÍTULO 3

Metodologia

A presente dissertação de mestrado tem como principal objetivo verificar como a teoria dos 8P's de Lovelock (2006) pode ser aplicada ao setor cultural e criativo, numa perspetiva que encara a cultura como um serviço transacionável. Optou-se por utilizar o estudo de caso como metodologia, uma vez que, de acordo com Yin (2001), é a escolha mais acertada quando são propostas questões de investigação do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tem baixo controlo do objeto de análise, por estar inserido em contextos sociais complexos. O estudo de caso pode ser conduzido para explorar, descrever e explicar (Yin, 1994), pelo que, nesta tese, assumiu-se uma perspetiva descritiva, centrando-se os objetivos na compreensão da forma como o marketing mix existente num serviço cultural é desenvolvido e aplicado. Na categorização proposta por Stake (1995), esta dissertação envolve assim um estudo de caso intrínseco (porque se pretende uma melhor compreensão do caso concreto), mas também instrumental (pois é examinado para proporcionar um melhor conhecimento de um setor pouco analisado e pouco utilizado como campo de aplicação de ferramentas teóricas utilizadas na gestão de serviços).

Yin (1994, 2001) e Stake (1995) defendem que os estudos de caso vão além de uma estratégia meramente explanatória e descritiva, pois este método está epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos, pelo que se constitui numa base natural para generalização. Para estes autores, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas (mas não a populações como os estudos experimentais). Para que essa generalização analítica dos factos observados aconteça, como em qualquer investigação científica, é necessário garantir a sua credibilidade, nomeadamente a sua validade externa e interna (fiabilidade do processo de recolha e análise de dados). Nesta dissertação, para se garantir essa credibilidade, utilizou-se uma abordagem mista, combinando-se métodos quantitativos (um questionário desenvolvido aos consumidores, com uma amostra aleatória e representativa) e qualitativos (entrevistas não estruturadas com responsáveis do Teatro). De acordo com Yin (2001, pp. 40-77), a utilização deste método envolve três fases distintas: escolha das ferramentas teóricas e dos casos; recolha e análise de dados;

interpretação dos resultados. A presente investigação selecionou o Teatro Nacional São João como estudo de caso único, essencialmente por representar um caso raro, de uma instituição cultural de financiamento público, localizada na região que acolhe o cluster das indústrias criativas (Serralves, 2008), constituindo-se como um caso-piloto para investigações futuras. Para além disso, o último estudo sobre o Teatro Nacional São João foi um estudo dos públicos que o frequentavam em 1999 (Santos et al., 2001), pelo que esta dissertação pode ser muito útil para os gestores da instituição e para o conhecimento do setor.

A escolha do questionário como método para estudar o marketing mix do Teatro foi a mais adequada, por facilitar o tratamento de informação padronizada e a recolha de informação de um grande número de pessoas, sustentando generalizações a serem feitas. Efetivamente, os inquiridos respondem todos às mesmas perguntas e no mesmo contexto, para além do anonimato facilitar a sinceridade e transparência por parte do público em análise (Fulcher e Scott, 2007). Dispensou-se a elaboração de um pré-teste, optando-se por estudar o inquérito realizado em 1999, consultar os Relatórios e Contas e outra informação disponível e por realizar uma entrevista com o Responsável pelo Pelouro da Comunicação e das Relações Externas do Teatro Nacional São João, o Dr. José Matos Silva. Foi preparado um guião de entrevista do questionário e preparado o “trabalho no terreno” (Lima, 1971, p. 578). Os assistentes de sala dos três espaços receberam formação para poderem distribuir o questionário (em anexo 2) pelo público, o que veio a acontecer de 13 de outubro de 2011 a 10 de fevereiro de 2012.

Conseguiu-se assim abranger, pelo menos, uma produção própria do Teatro e dois cartazes distintos, já que numa temporada, a programação muda de três em três meses (neste caso, a 31 de dezembro). Foram excluídos os dias de estreia dos espetáculos, por existirem um elevado número de convidados que não pagaram pelo bilhete. A amostra obtida foi de 600 questionários.

Uma vez finalizada a aplicação dos questionários aos espetadores, foi realizado o tratamento estatístico dos dados, utilizado-se o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows®, versão 19.0.

CAPÍTULO 4

Estudo de caso: TNSJ

a) Descrição do Teatro Nacional São João

O Teatro Nacional de São João (TNSJ) localiza-se no centro histórico da cidade do Porto, na Praça da Batalha, tratando-se de uma Entidade Pública Empresarial, tendo como missão o serviço público. Tem como principal finalidade “a criação e apresentação de espetáculos de teatro, dos vários géneros, segundo padrões de excelência artística e técnica, e a promoção do contacto regular dos públicos com as obras referenciais, clássicas e contemporâneas, do repertório dramático nacional e universal” (TNSJ, 2012). Este teatro apresenta na sua programação a defesa da língua portuguesa e da dramaturgia em língua portuguesa e esforça-se por captar novos públicos.

Membro da União dos Teatros da Europa e organizador do festival PoNTI – Porto. Natal. Teatro. Internacional., o TNSJ visa ainda a internacionalização das atividades teatrais e o estabelecimento de uma relação de parceria exigente com o universo teatral europeu. Assim desenvolve projetos que envolvem colaboração estrangeira, intercâmbios de produções com entidades congéneres de outros países e a organização ou participação em festivais internacionais.

O TNSJ promove projetos teatrais em co-produção com outros organismos de produção artística, abrangendo aqueles que privilegiam a itinerância na rede nacional de cine-teatros e contribuem para a descentralização cultural. Na sua programação recebe também espetáculos produzidos por outras estruturas e companhias que se integrem nos objetivos do seu projeto artístico e permitam o desenvolvimento de novos valores e estéticas teatrais. Ainda no âmbito da sua atividade, o TNSJ qualifica os elementos artísticos e quadros técnicos que se envolvem na sua atuação, assim como enobrece os ofícios dos espetáculo e os modos de produção e comunicação teatrais (TNSJ, 2012).

Este teatro foi edificado entre 1796 e 1798 e adquirido pelo Estado em 1992.

Para além do Teatro Nacional São João, edifício-sede, estão integrados nesta estrutura o Teatro Carlos Alberto (TeCA) e o Mosteiro de São Bento da Vitória (MSBV).

O TeCA foi construído nos antigos jardins do Palácio do Barão do Valado, casa onde o rei Carlos Alberto, rei da Sardenha, se alojava por algumas semanas em 1849, tendo sido inaugurado em 1897 sob a invocação daquele ex-monarca. Nos finais da década de 70 do século XX, foi alugado pela Secretaria de Estado da Cultura com a designação de Auditório Nacional C.A. Em 1980 e durante vários anos era um pólo importante de divulgação de cinema, tendo criado um público cinéfilo e especializado, assim foi lugar das primeiras edições do festival de cinema Fantasporto. Em 2000, foi encerrado e em 2001 adquirido pela Sociedade Porto, sendo reaberto e adquirido a 15 de Setembro de 2003 pelo TNSJ.

O MSBV é um dos edifícios religiosos mais importantes da cidade do Porto, foi construído entre 1725-1728 e classificado Monumento Nacional em 1977. Em 1808, foi ocupado pelas tropas invasoras francesas, durante a Guerra Peninsular, tendo servido também de hospital militar. Em 1835, após a expulsão das Ordens Religiosas, torna-se Tribunal Militar e Casa de Reclusão, bem como Aquartelamento de Infantaria 31 e Engenharia. Entre 1985 e 1990, o Mosteiro é sujeito a obras de restauro, respeitando a traça original e vários elementos de valia arquitetónica, e permite a instalação dos monges beneditinos, da Orquestra Nacional do Porto e do Arquivo Distrital do Porto. No contexto do Porto 2001 – Capital Europeia da Cultura, o Claustro Nobre é coberto por uma concha acústica, estrutura metálica em aço, onde se realizam os espetáculos. Em 2007, o Estado atribui parte do Mosteiro ao TNSJ. O MSBV agrega também serviços de instituição e programas complementares.

b) Caracterização da Amostra

Para uma empresa, é muito importante conhecer o perfil do seu consumidor típico e com que regularidade (repetição) utiliza o serviço, para que esta possa otimizar a sua proposta de valor, de acordo com o/os segmentos de clientes existentes. Assim verificamos que a maioria do público inquirido é do sexo feminino (64,7%) e as idades variam entre 12 e 75 anos, sendo a moda de 31 anos. Portanto, a faixa etária

preponderante é a dos 22 aos 42 anos, com cerca de 57,8% dos inquiridos, seguida pela faixa dos 43 aos 75 anos com 27.8% e por último, a faixa etária com menor número de espetadores é a dos 12 aos 21 anos (14,4%).

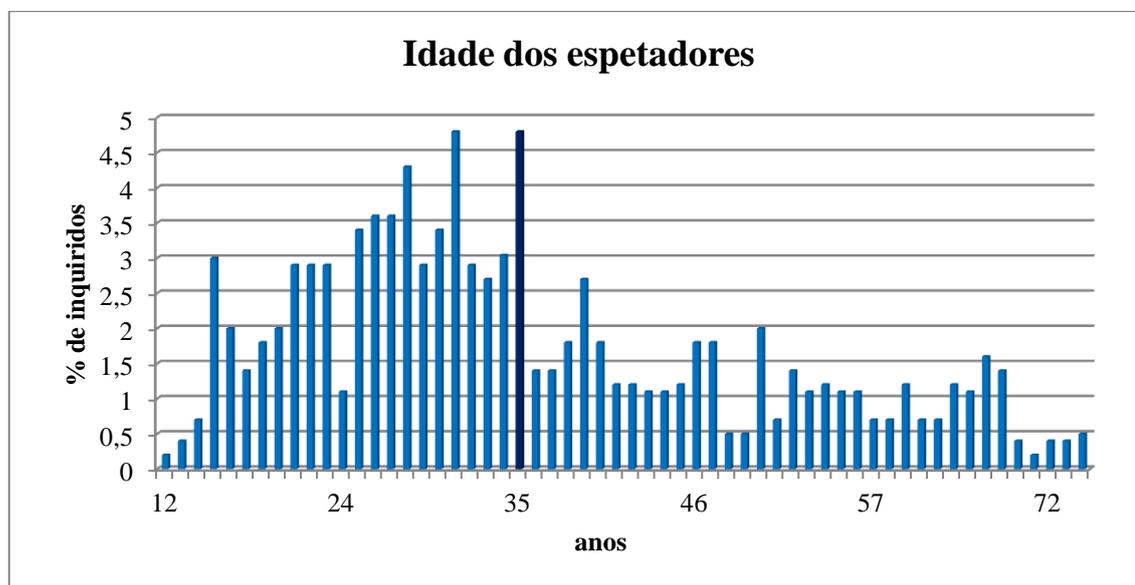


Gráfico 2 - Idade dos espetadores do TNSJ

Fonte: própria

O facto da maioria da amostra ser feminina pode resultar da particularidade da mulher tendencialmente responder em representação do casal.

Cruzando a idade com o género, podemos constatar que no sexo feminino a moda mantém-se em 31 anos, e no sexo masculino a moda é de 35 anos, sendo a faixa etária em maior peso dos 22 aos 42 anos em ambos os sexos.

Idade e Sexo dos espetadores

Sexo	Faixa Etária			Moda	Média
	12 aos 21 anos	22 aos 42 anos	43 aos 75 anos		
Feminino	15,8%	56,6%	27,5%	31	35,18
Masculino	12,1%	61,4%	26,1%	35	36,78
TOTAL	14,4%	57,8%	27,8%	31	36

Tabela 1 - Idade e Sexo dos espetadores

Fonte: Produção própria

O grau de escolaridade do público é muito elevado, dado que 72% dos inquiridos possuiu o ensino superior, (que inclui a licenciatura, mestrado e bacharelato), conforme gráfico 3, sendo que apenas 7,9% da amostra possui habilitações literárias inferiores ao 12º ano.

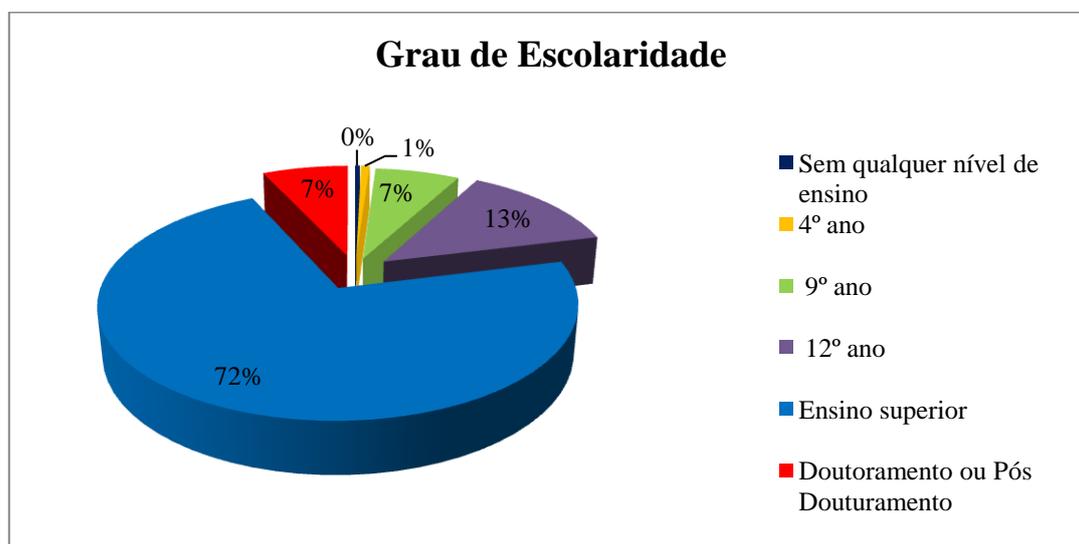


Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos espetadores do TNSJ

Fonte: Produção própria

Estes dados vão de encontro com o estudo de Amestoy (2009), que verificou que a capacitação dos consumidores para consumirem produtos culturais está diretamente relacionada com a educação formal oferecida pelos pais, da educação geral apreendida e de diferentes tipos de educação cultural específica no âmbito artístico. De facto, segundo Becker (1965) e Stigler e Becker (1977), citado por Amestoy (2009, p.89) “é necessário que exista uma dotação inicial de capital humano suficiente para que o consumo de um bem cultural permita produzir uma experiência de apreciação cultural, que sirva, assim para satisfazer as necessidades do indivíduo”. Este consumo de bens/serviços culturais, quando combinados com o tempo necessário para os apreciar, para além do capital humano com formação necessário e do consumo acumulado através de experiências passadas, permite a produção da mercadoria “apreciação cultural”. Assim, o indivíduo consegue compreender o seu valor histórico, simbólico ou estético. (Amestoy, 2009)

Outro aspeto relevante é a ocupação dos consumidores, sendo que a grande parte são trabalhadores por conta de outrem (32,7%), seguindo-se os estudantes (19,9%) e os professores (17,5%), por último temos os trabalhadores por conta própria (10,2%), os reformados (7,2%), os desempregados (2,2%), os empresários (4%), os domésticos (0,4%) e outros (6%). Estes valores confirmam uma amostra maioritariamente com poder de compra que são os que possuem emprego independentemente da profissão e vínculo laboral. Os professores estão aqui destacados, pelo facto da sua formação estar relacionada diretamente com a procura de espetáculos, tanto ao nível de gosto pela área da sua atividade profissional, como pelo âmbito escolar. Seguem-se os estudantes, pois, por exemplo, a peça em exibição insere-se no âmbito escolar e ainda os reformados, que embora com um peso menor é significativo, dado que são os que têm mais tempo livre para lazer, assim como disponibilidade financeira.

Em relação à localização geográfica e como era previsível, os espetadores residem essencialmente no distrito do Porto (86,4%), sendo o concelho com maior peso o do Porto (38,4%). Verificou-se que uma percentagem muito pequena da audiência reside fora do país (0,8%), em Espanha, sendo que estariam no Porto, possivelmente, por razões profissionais ou férias. A proximidade do serviço oferecido é pois um ponto de atratividade do mesmo, por motivos de poupança de tempo e de custos (Gray, 2003 citado por Towse, 2010).

c) Marketing Mix

Sob a óptica de Gronroos (2007), a teoria dos 4 P's do Marketing Mix revela-se fraca quando analisamos os serviços, uma vez que não abrange todos os recursos e atividades que são necessários.

É importante salientar que todas as variáveis do serviço têm implicações no marketing de serviços e, por esta razão, Produto, Preço, Distribuição e Comunicação, tornam-se insuficientes para perceber a estratégia a aplicar. Na verdade, mais importante que examinar estas variáveis será entender as atividades e processos diários dos clientes que usufruem do serviço. Nesta medida, revela-se essencial estudar o ciclo de vida da relação com o cliente, já que o foco no consumidor é, segundo o autor, a única forma de

aumentar a percepção da qualidade e de permitir a sobrevivência do negócio (Gronroos, 2007).

Lovelock (2006) considera que a estratégia de Marketing de Serviços pode ser enquadrada no Marketing-Mix, de acordo com o Modelo de Gestão de Serviços dos 8 P's: Elementos do Produto; Momento e Lugar; Processo; Produtividade e Qualidade; Comunicação e Educação; Evidência Física; Preço e Outros Custos dos Serviços e Pessoas.

Todos os 8P's enunciados no modelo assumem um papel importante na operacionalização da estratégia delineada pelo TNSJ. Assim, irei demonstrar cada um deles, adaptados à realidade do TNSJ.

Produto: A Flor dos Serviços de Lovelock (2006)

Um produto é algo que se pode oferecer a um mercado para ganhar clientes. Estes poderão vir a adquirir, utilizar ou consumir esse produto/serviço com o fim de satisfazer os seus desejos e necessidades. Inclui objetos físicos, serviços, lugares, organizações e ideias.

Na categoria dos elementos do produto/serviço, importa responder a uma série de questões: Quais são os benefícios que os consumidores poderão desejar? Qual a diferença entre essência do serviço e benefício suplementar? Quais os aspetos do serviço que têm potencial de criar valor para os clientes? (Lovelock, 2006)

Durante o espetáculo, o cliente, utiliza vários serviços complementares, sem muitas vezes se aperceber de que está a consumir vários serviços em simultâneo que facilitam e ou aumentam o valor do serviço base. Assim, Lovelock (2006) criou a flor dos serviços para identificar e classificar os serviços suplementares, ou seja as pétalas, sendo que o centro da flor é o *core* do serviço, o espetáculo performativo em si. Os serviços suplementares ampliam a utilização do serviço principal e são características diferenciadoras que auxiliam no posicionamento do produto principal. Portanto, elevam o nível de desempenho do serviço *core*, possibilitando que a empresa cobre preços mais elevados. As pétalas são compostas pelos seguintes fatores críticos: Informação,

Encomenda, Faturação, Pagamento, Consultoria, Hospitalidade, Segurança e Exceções. Estes fatores podem ser caracterizados como facilitadores, facilitando o serviço *core* ou como melhoradores, valorizando o serviço base, tornando-o mais apelativo.

O TNSJ, como essência do serviço, ou seja, como principal missão oferece vários géneros de espetáculos diferentes, desde obras clássicas a contemporâneas, do repertório nacional e universal, ao longo do ano.

Para além do serviço base, o TNSJ desenvolve vários projetos educativos dedicados não só aos mais jovens, mas também a adultos, nomeadamente, visitas guiadas, teatro na escola, oficinas de teatro e voz, oficinas criativas, uma noite no S. João, construção e dramaturgia de casas pardas e oficinas de expressão plástica (TNSJ, 2012). Grande parte dos inquiridos, cerca de 42%, considera que esta formação dedicada ao público é um importante contributo desenvolvido pelo TNSJ para os consumidores.

Mas qual a motivação pelo consumo do teatro?

Os seres humanos são todos diferentes e por isso as suas necessidades e preferências também divergem de indivíduo para indivíduo. O consumidor das artes performativas, comumente, pretende usufruir de uma experiência, satisfazendo necessidades lúdicas, libertando a mente da rotina. Esta experiência insere-se no âmbito social, pois normalmente é um meio para interagir com familiares e amigos. Não obstante, como o Homem busca sempre uma aprovação social das ações que executa, tem uma capacidade inata de se ajustar aquilo que a sociedade considera aceitável e, por isso ocorre frequentemente o consumo de bens/serviços culturais que outros também consumiram. Gosta de imitar aqueles que considera superiores, “os ricos”, pois quer ter sucesso como eles (Smith, 1759). Consequentemente, este comportamento é muito importante para o funcionamento de uma sociedade, sendo mesmo, um motor da riqueza social.

Este consumo pode também estar relacionado com o desenvolvimento do intelecto humano (através, por exemplo, da visualização de uma peça teatral clássica) e/ou de

capacidades artísticas (experenciando todo o espetáculo). Conforme verificado no gráfico 3 da escolaridade da amostra do TNSJ, o facto dos inquiridos possuírem habilitações literárias elevadas, estes são mais propícios a procurar experiências culturais que ajudam a ajustar informações, positivas ou negativas, e que os enriquecem intelectualmente, assim como auxiliam a escolha de futuras ações.

A pluralidade dos consumidores do TNSJ apreciam muito a experiência de ver os atores a representar ao vivo (51,9%), obra que é produzida e consumida em simultâneo, sendo única e particular, pois a mesma peça teatral pode variar. Para além disso, valorizam a qualidade da obra/autor/encenador (53,3%).

Segundo Kotler (2012) os serviços apresentam um conjunto de benefícios ao consumidor, ou seja, quando este adquire um produto que satisfaça o seu objetivo. Já quando um consumidor compra um serviço, ele adquire uma experiência criada pela prestação desse serviço. Assim, em termos artísticos, o espetador adquire o bilhete por vários motivos, conforme gráfico 4.

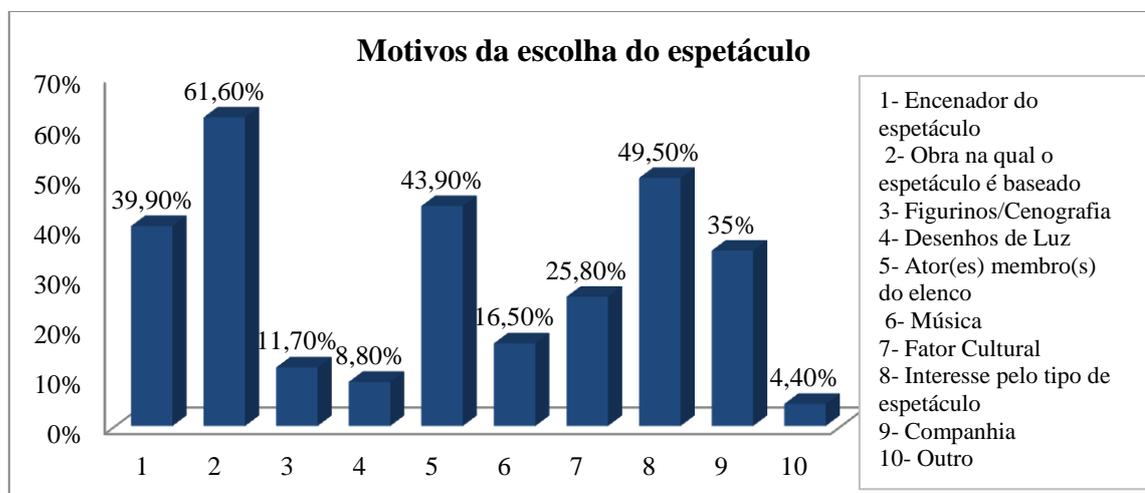


Gráfico 4 – Motivos da escolha do espetáculo

Fonte: Produção própria

Estes dados vão de encontro com o tipo de espetador conhecedor e com formação, que gosta de assistir a espetáculos que incrementam o seu conhecimento cultural e daí dão especial valor à obra, ao encenador e aos atores.

O tipo de espetáculo também é um fator importante para a decisão da compra dos consumidores, cerca de 50% dos inquiridos (gráfico 4 superior). Existem tipos de teatro que os espetadores não apreciam tanto, conforme verificaremos abaixo nos gráficos 6 e 7, a preferência por teatro infantil e teatro musical é baixa em relação ao teatro. Igualmente, constatamos que 27,3 % dos inquiridos consumiriam mais se o Teatro oferecesse maior diversidade de espetáculos, pelo que a falta de variedade de programação não está a satisfazer mais de um quarto da população. No entanto, foi também avaliada a qualidade da programação por espaço, numa escala de 0 a 5, sendo 0 o nível mínimo de qualidade e 5 o máximo. Ambos os espaços TNSJ, TeCa e MSBV foram apreciados, na sua maioria, com muito boa/excelente qualidade, ou seja avaliada com nível 4 e 5, conforme seguinte tabela 2.

Classificação da Qualidade da Programação

	mau/ insuficiente (%)	razoável/bom (%)	muito bom/ excelente (%)	Média	Moda
TNSJ	2,2	21,8	76,1	3,95	4
TeCa	3	30,3	66,7	3,45	4
MSBV	6,6	42,8	50,6	3,4	4

Tabela 2 - Classificação da Qualidade da Programação

Fonte: Produção própria

A motivação que leva as pessoas a consumirem espetáculos ao vivo também pode ser explicada através de modelos de comportamento individual, conforme refere Amestoy (2009). A preferência individual parte sempre de um processo de maximização da utilidade, dados os recursos disponíveis. Então, pressupondo que os gostos dos indivíduos se mantêm inalterados ao longo do tempo e não diferem muito entre consumidores, as diferenças na escolha serão fruto das discrepâncias existentes na tomada das próprias decisões. Estas disparidades podem ser no capital humano cultural que cada indivíduo possui, como já constatamos acima, assim como a companhia que levamos ao Teatro. A assistência de representações artísticas é uma atividade tipicamente social e é normal que o comportamento das pessoas mais chegadas

influencie o consumo dos bens/serviços culturais. Neste estudo verificamos que para 35% dos inquiridos (gráfico 4), a companhia é motivo da sua ida ao teatro. A grande maioria dos inquiridos costumam frequentar os espetáculos acompanhados com amigos e com a sua companheira/o, sendo os grupos escolares os que têm menor expressão, conforme gráfico 5 apresentado.

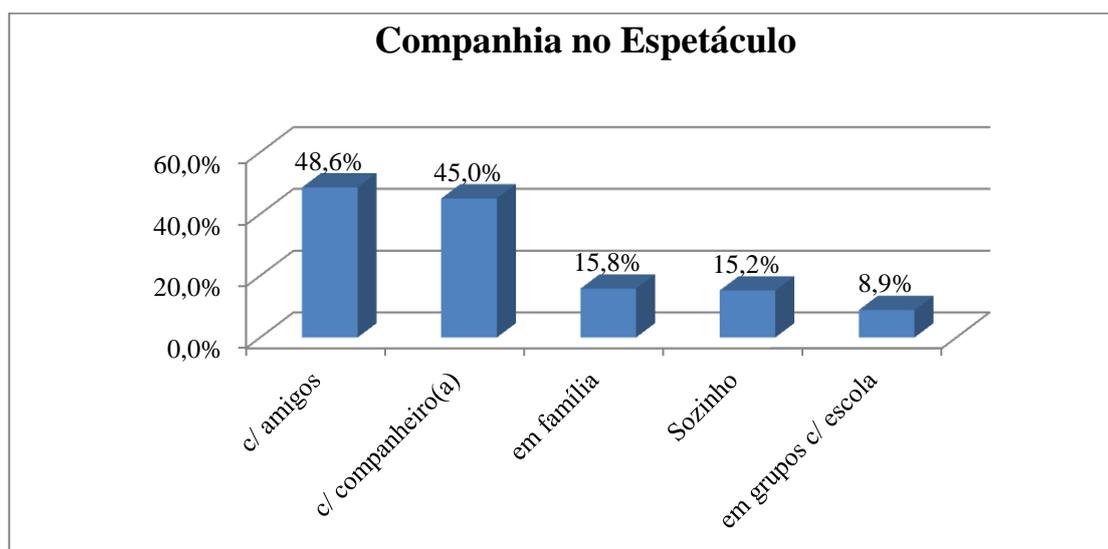


Gráfico 5 – Companhia no Espetáculo

Fonte: Produção própria

As necessidades dos agentes económicos estão associadas ao fortalecimento da identidade ou à ideia de pertencimento ao lugar, ao grupo, sendo este último notável no TNSJ.

Os indivíduos também gostam de poder participar no evento, de serem co-produtores do espetáculo, de serem vistos. Deste modo, 25,8% da amostra aprecia a participação num evento cultural.

Em geral e segundo Amestoy (2008), os indivíduos que consomem diversos serviços culturais (neste caso diferentes tipos de espetáculos ao vivo) têm maior apetência para os consumirem, ou seja, frequentam mais vezes os serviços. Os indivíduos são seres insaciáveis e que gostam de variedade de bens/serviços, daí a necessidade de consumirem diferentes tipos de serviços das artes performativas.

Assim, foi questionado aos espetadores que assinalassem (numa escala de 1 a 5) quais os seus interesses em relação a diversos tipos de eventos culturais como o teatro, o teatro musical, o teatro para infância e/ou juventude, ballet clássico, ballet contemporâneo, música erudita, jazz, pop/rock, exposições, cinema, leituras de poesia/literatura, conferências, circo e ópera. Quase toda a amostra se mostrou muito/bastante interessada (nível 4 e 5) por mais do que um evento, o que denota que o interesse pessoal cultural é amplo e diversificado, conforme gráficos 6 e 7 abaixo.

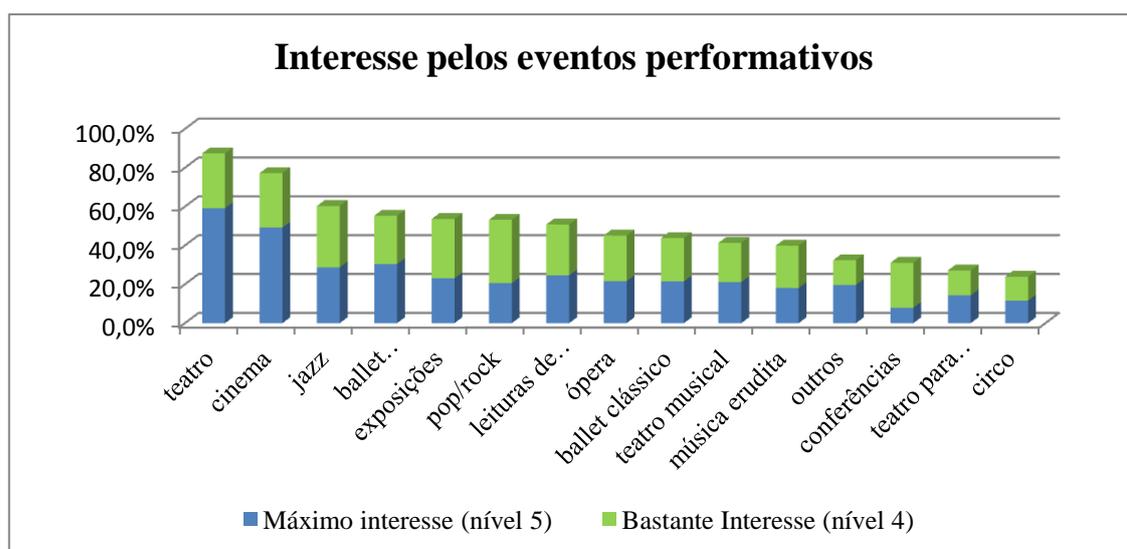


Gráfico 6 – Interesse pelos eventos performativos

Fonte: Produção própria

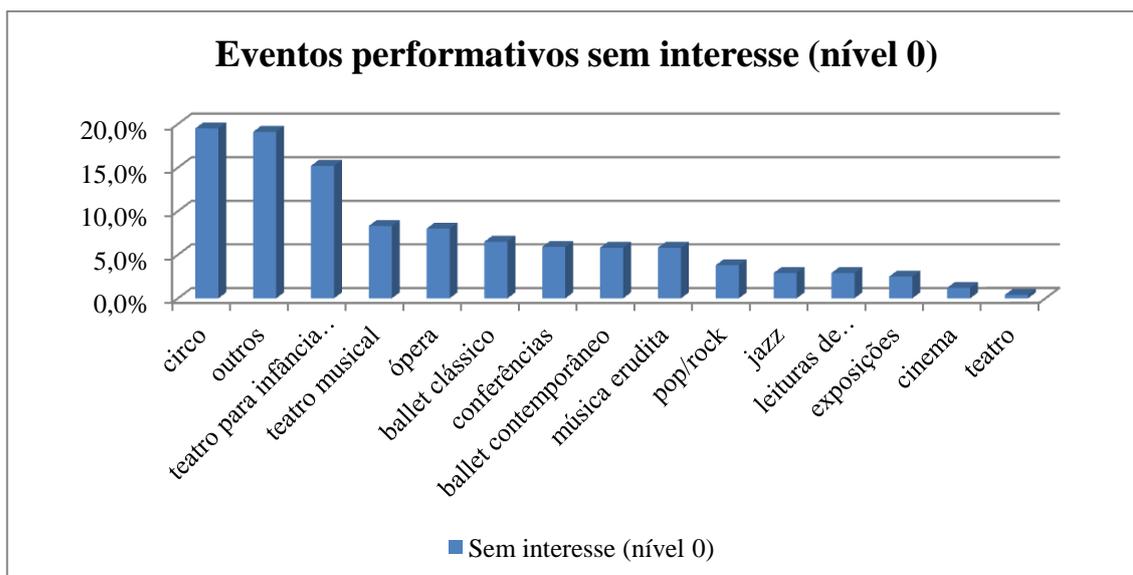


Gráfico 7 – Eventos performativos sem interesse (nível 0)

Fonte: Produção própria

Os eventos com maior interesse, nível 4 e 5, assinalado pelos inquiridos, foram o teatro (87,4%) e o cinema (77,2%), seguido do jazz, ballet contemporâneo, exposições, pop/rock e as leituras e poesia/literatura. Sendo que os eventos sem interesse para os inquiridos, ou seja, os mais escolhidos com nível 0 foram, o circo (19,5%), outros (19,1%) e o teatro para infância e/ou juventude (15,2%), estando este último dado relacionado com o facto de apenas uma minoria dos inquiridos (8,9%) assistiu ao espetáculo em grupo com a escola e mais de metade da amostra (85,6%) tem acima de 22 anos.

A Informação é um fator facilitador, dado que os espetadores necessitam de informação sobre a programação, atividades e respetivos horários. Estes serviços complementares facilitam a compra e o uso, fornecendo informações sobre características e uso do serviço antes, durante e depois da entrega/consumo. Existem vários canais possíveis de comunicação, sendo que o TNSJ utiliza uma gama variada de possibilidades, conforme tabela 3.

Canais de Informação	Nunca/ Raramente (%)	Frequentemente/ Sempre (%)
Amigos e Conhecidos	32,5	67,5
Site/facebook do TNSJ	49,7	50,2
Email (Newsletter e E-Flyer)	61,8	37,6
Caderno de programação trimestral	46,6	53,2
Postais do TNSJ	63,8	36
Publicidade na rua (outdoors, cartazes, painéis video)	31	68,9
Telões na fachada do TNSJ e TeCa	54,7	45,1
Notícias na Rádio	77,6	22,4
Publicidade na Rádio	80,9	19,2
Notícias na Imprensa	59,8	40,2
Publicidade na Imprensa	61	39
Notícias na TV	80,7	19,3
Publicidade na TV	82,5	17,2

Tabela 3. Canais de obtenção de informação sobre as atividades do TNSJ

Fonte: própria, valores percentuais

Segundo a amostra inquirida no nosso estudo, os amigos e conhecidos, assim como a publicidade da rua são os principais canais para obter informação sobre as atividades/programação dos teatros, sendo que a publicidade e as notícias da Rádio, Imprensa e TV e os postais do TNSJ são pouco úteis para os consumidores. Assim, para diminuir custos, estes canais que são menos utilizados devem ser minorados e/ou extintos.

A Encomenda também é um fator facilitador, pois abrange os serviços suplementares que facilitam a compra através de respostas precisas e rápidas. Os espetáculos do TNSJ podem ser adquiridos antecipadamente, na bilheteira através da bilheteira dos balcões do TNSJ, ou nas lojas físicas da FNAC, ou através da internet na bilheteira online TNSJ ou no site da FNAC, assim os espetadores no dia do espetáculo não precisam de perder tempo na sua aquisição e podem garantir o seu lugar. O espetador poderá ainda assistir ao espetáculo em diferentes zonas da sala de espetáculo, sendo, portanto, a compra antecipada do bilhete fundamental para a assistência no lugar elegido. Caso contrário, o cliente tem sempre o risco de os bilhetes já estarem esgotados.

Conforme gráfico 8, abaixo, segundo o inquérito, a aquisição dos bilhetes é feita essencialmente nas bilheteiras do TNSJ, serviço pelo qual os inquiridos estão muito satisfeitos, sendo a média da classificação de 4.40, numa escala de 1 a 5, conforme gráfico 9.

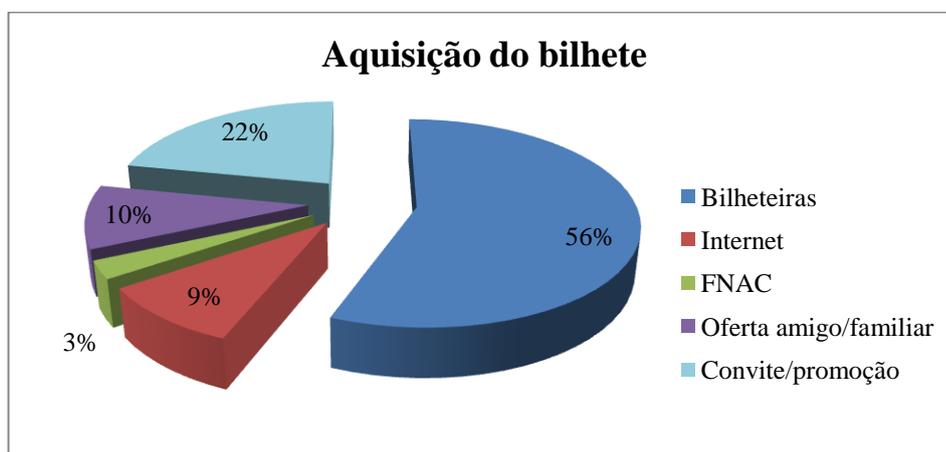


Gráfico 8 – Forma de aquisição do bilhete

Fonte: Produção própria

As reservas de bilhetes também podem ser efetuadas e levantadas até dois dias antes da data do espetáculo. No caso de o espetador ser detentor do Cartão Amigo TNSJ ou do novo Cartão Próspero, pode levantar os bilhetes reservados até uma hora antes do início do espetáculo, em posto de atendimento próprio, nas bilheteiras do TNSJ.

A bilheteira tem, ainda, ao dispor dos seus clientes um serviço de atendimento telefónico através de um número grátis para informação de lugares disponíveis, preços e reservas de bilhetes.

Outro fator facilitador dos serviços suplementares é a Faturação, facilitando a compra, provendo ao cliente um processo claro, preciso e inteligível de quanto é o valor do pagamento. Se este serviço não for efetuado nestas condições o espetador fica desagradado e dececionado com o mesmo, podendo ser um motivo para não voltar a consumir o serviço *core*. O sentimento de estar enganado é muito prejudicial no processo de compra e venda de um serviço/produto, pois o cliente perde a confiança e credibilidade da empresa. No TNSJ, a faturação é efetuada pelos serviços das bilheteiras físicas e telefonicamente, pela bilheteira online ou pela FNAC. Nos serviços das

bilheteiras (físicas e telefone) e FNAC loja, os clientes são atendidos pelo pessoal de contacto e a informação verbal é fundamental que seja clara e precisa.

O pagamento é o fator facilitador que está intrinsecamente ligado com a faturação e é posterior a este, pois facilita o processo de compra, oferecendo diversas opções de meios de pagamento. O espetador fica mais satisfeito sabendo que o pagamento do bilhete para o espetáculo, é uma transação simples e que a pode efetuar da forma que lhe é mais conveniente. No caso das bilheteiras físicas e da FNAC através de cartão, cheque ou numerário e no caso da bilheteira online, através de cartão, do MBNet, ou ainda através do código de oferta. Este último, refere-se a vales oferta (total ou parcial) do bilhete aos espetadores mais fidelizados, possuidores do cartão amigo TNSJ.

Os fatores melhoradores são a Consultoria, Hospitalidade, Segurança e Exceções.

Os serviços suplementares de Consultoria adicionam valor ao serviço base, fornecendo informações aos clientes que desejam aconselhamentos à medida das necessidades do comprador, para assim obterem o máximo de benefício. O TNSJ oferece gratuitamente o programa ou manual do espetáculo para que os espetadores possam ter uma informação mais completa e especializada sobre o espetáculo que estão a consumir. Assim, o público tem uma melhor perceção sobre a obra, desde o seu tema, a sua história, os intérpretes, a direção musical e produção, entre outras informações que envolvem mais o consumidor no espetáculo. Este aconselhamento disponibilizado pelo manual de espetáculo é considerado mesmo uma mais valia para o espetador, sendo que 55,6% dos inquiridos até estão dispostos a pagar um preço pelo manual, desde que seja a preço de custo. Em 1999, o programa não era gratuito e portanto tinha de ser pago e segundo o estudo de Santos et al. (2001), da totalidade dos inquiridos apenas 20,2% adquiriu o programa e, dos que não adquiriram programa, apenas 14,9% o pretendiam comprar. Há assim, em 2011/2012, um maior número de espetadores dispostos a pagar pelo programa ao seu preço de custo. De facto, o TNSJ poderia considerar voltar a vender os manuais/programas a um preço acessível e deste modo compensar os custos avultados que tem na produção destes manuais.

Na loja do TNSJ, o espetador dispõe de uma série de produtos físicos, tais como DVD's, CD's, livros, assim como merchandising “que são, em grande parte, o prolongar das memórias dos espetáculos apresentados” (TNSJ, 2012).

A Hospitalidade envolve muitos serviços, dado que se preocupa pelo tratamento dos consumidores de forma agradável. Os clientes investem tempo e esforço para usufruir do serviço e, por isso devem ser tratados como hóspedes bem-vindos. Esta Hospitalidade é visível nas saudações e sorrisos do pessoal de contacto, a forma como recebem e atendem os clientes. Este fator também está presente no brio e a limpeza dos espaços de acolhimento, salas de espera, quartos de banho, entre outros. Por isso, foi solicitado aos inquiridos que indicassem o grau de satisfação de alguns serviços, tendo sido aplicada uma escala de 0 a 5, sendo o 0 o nível mínimo de satisfação de qualidade e 5 o máximo. Foram avaliados os seguintes serviços: Funcionamento da Bilheteira, Limpeza do WC, Atendimento do Bar e a Eficácia dos Arrumadores de Sala, sendo que todos tiveram moda 5, exceto o Bar que teve moda de 4, segundo os inquiridos do nosso estudo, ver gráfico e tabela. A média mais alta foi para os arrumadores de sala e mais baixa para o pessoal do bar.

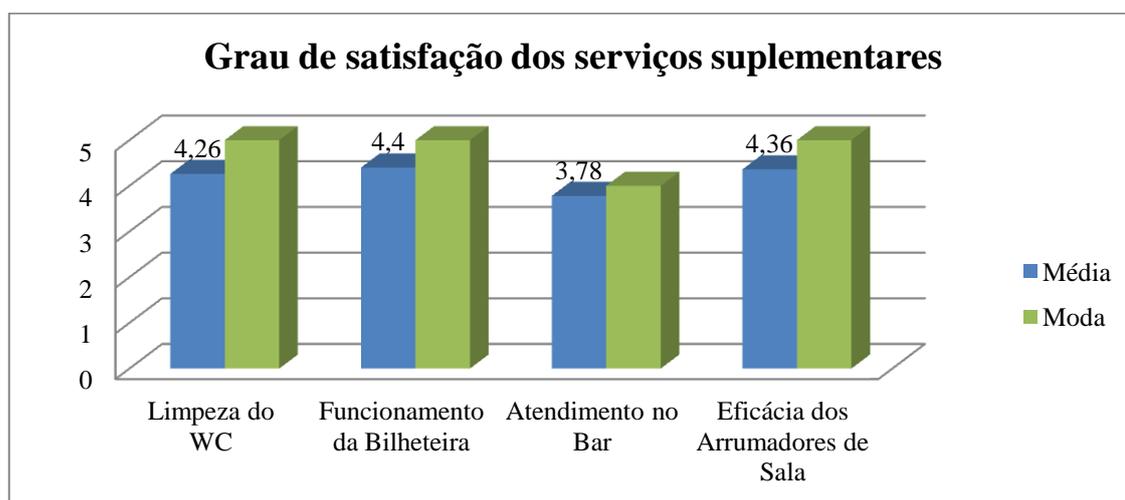


Gráfico 9 – Grau de satisfação dos serviços suplementares

Fonte: própria

Conforme tabela 4, o funcionamento da bilheteira e a eficácia dos arrumadores de sala destacam-se com uma classificação por parte dos inquiridos como muito boa/excelente (soma da percentagem de inquiridos que escolheu os níveis 4 e 5).

Grau de satisfação do serviço	mau/ insuficiente (%)	razoável/bom (%)	muito bom/ excelente (%)
Limpeza do WC	1	14,1	84,9
Funcionamento da Bilheteira	0,6	11,7	87,7
Atendimento no Bar	5	27,4	67,7
Eficácia dos Arrumadores de Sala	0,8	12	87,2

Tabela 4 - Grau de satisfação dos serviços suplementares²

Fonte: Produção própria

No entanto, apenas cerca de 68% dos inquiridos está totalmente satisfeito (muito bom/excelente) com o atendimento do bar. Deste modo, o TNSJ deveria melhorar a prestação deste serviço para que se assemelhe à qualidade dos restantes serviços.

O fator Segurança dos serviços suplementares que adicionam valor torna o serviço base mais seguro. Os clientes gostam de saber que os seus ativos estão seguros quando usufruem de um serviço, assim como esperam que a entrega e pós venda de mercadorias/serviços comprados ou alugados estão seguros (exemplo: seguros de viagem, guarda de valores, guarda de crianças, guarda de animais, estacionamento seguros, entre outros).

Assim, o TNSJ preocupa-se com o bem estar dos seus espetadores e, por isso em todos os espaços se cumpre com as normas de segurança, tendo pessoal formado. Para além disso, existem seguranças na entrada dos teatros que zelam pelos espaços, eventuais furtos e distúrbios entre clientes e ou colaboradores. No entanto, no TNSJ não existem serviços de baby-sitting, onde os pais possam deixar os seus filhos durante o espetáculo e por isso, questionamos aos espetadores se a sua existência permitiria aumentar o

² Para a construção desta tabela procedeu-se a somatórios de níveis, sendo que o grau de satisfação como mau/insuficiente, razoável/bom e muito bom/excelente é resultado do somatório das percentagens de inquiridos que classificaram o serviço com nível 0 e 1; 2 e 3; 4 e 5, respetivamente.

consumo de espetáculos. Todavia, apenas 2% dos inquiridos mostrou interesse neste serviço.

Para além disso, no estudo, constatamos também que 12% dos inquiridos aumentariam a sua frequência no TNSJ se existisse mais segurança na baixa do Porto.

A última pétala designa-se por Exceções e abrange os serviços suplementares de atendimento de uma necessidade, ou seja, são responsáveis por dar resposta a eventuais imprevistos que ocorram durante a atividade do serviço base. No teatro, o cliente pode solicitar o livro de reclamações, fazer sugestões, ter dificuldades em encontrar o estacionamento, fazer pedidos especiais (como necessidades para incapacitados) e estes serviços respondem ao cliente. Os clientes apreciam a flexibilidade dos pedidos especiais por parte das empresas, nomeadamente no caso da reclamação que é bem tratada e resolvida, o cliente acaba por ficar mais fidelizado. Então, o pessoal de contacto destes serviços suplementares, que normalmente são chefes/diretores, têm um papel primordial, pelas suas capacidades intrínsecas em resolver problemas causados por acidentes, falhas de serviço e problemas com funcionários ou outros clientes. O Modelo de Prestação de Serviços criado por Langeard et al. (1981), evidencia este papel do pessoal de contacto, pois este modelo mostra a interação dos consumidores com a parte visível do sistema e com outros consumidores de forma a criar a experiência do serviço e finalmente criar um benefício para o consumidor.

Sem intervenção por parte da empresa, existe naturalmente intervenção entre clientes. Esta é uma realidade comum quando falamos em serviços, devendo ser encarada não como um obstáculo, mas sim transformada numa oportunidade, sendo utilizada a favor da empresa.

De seguida, apresentamos alguns possíveis cenários de interação entre espetadores do TNSJ e todo o sistema que os envolve, utilizando o Modelo de Prestação de Serviços, o Sistema Servuction (adaptado Langeard et al., 1981).

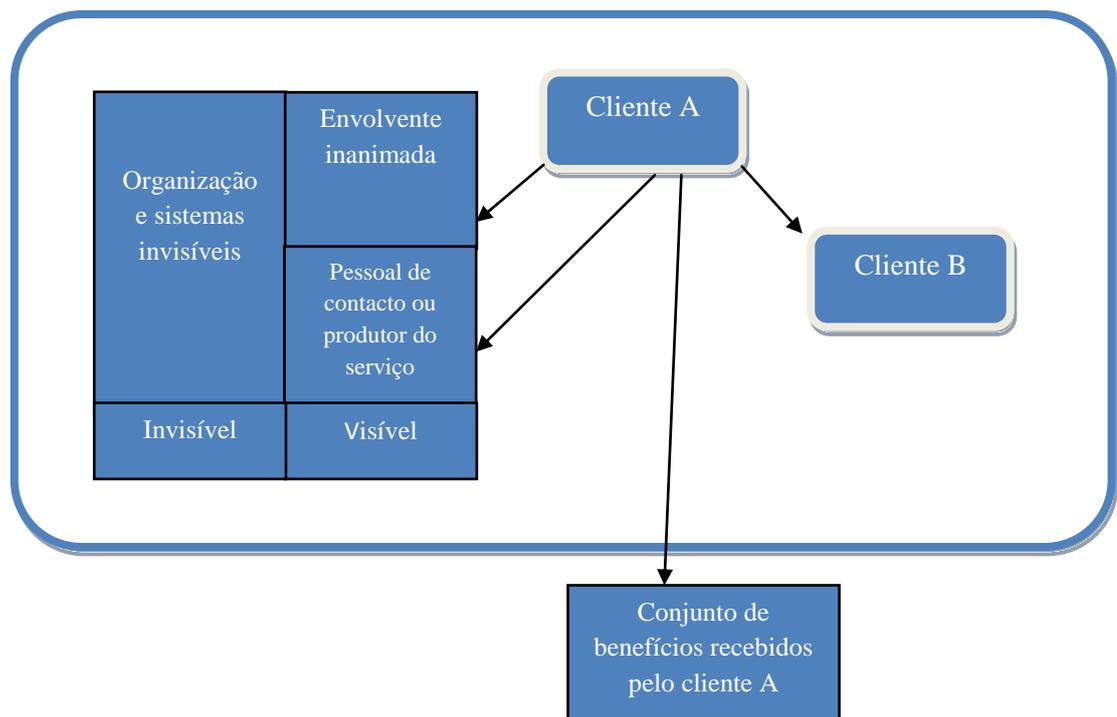


Fig. 1 - O Sistema *Servuction*, adaptado Langeard et al., 1981

Interação do cliente A com o cliente B

Em variadas situações, a presença de um cliente pode interferir no comportamento de compra de outro cliente. Por exemplo, no seguinte cenário: na bilheteira, o cliente A está a efetuar a compra do novo Cartão Próspero do TNSJ (cartão anual com vários benefícios para os espetadores com entradas duplas, descontos em publicações e *merchandising* e convites para ensaios abertos e atividades paralelas), enquanto o cliente B aguarda para ser atendido, presenciando a cena do cliente A. Este agradece a simpática ajuda da funcionária/rececionista, dizendo que está muito satisfeito com todos os serviços do TNSJ e este cartão é uma mais valia, prometendo até comprar mais cartões para oferecer a familiares e amigos. Desta forma, o cliente B eleva as suas expectativas e decide também comprar o Cartão Próspero.

Mostrando, agora, um cenário diferente: No Bar, o Cliente A encontra-se ao telefone, enquanto que o cliente B está com a esposa. O Cliente A começa a falar muito alto, o que perturba a correta comunicação entre os clientes B.

Pessoal de contacto

Neste modelo podemos verificar a separabilidade entre o cliente e o pessoal de contacto aquando da prestação de um serviço. Através do esquema podemos verificar que o pessoal de contacto tem um impacto direto com a satisfação do cliente A. Isto pode ser positivo se o funcionário da bilheteira, no caso anterior, desempenhar bem o seu trabalho, mas pode também ser negativo caso este o desempenhe de forma deficiente. E no segundo cenário, o pessoal de contacto tem de ser flexível para atender os clientes que reclamam e deve estar preparado para tratar do cliente que está a falar num tom inapropriado.

Envolvente inanimada

A envolvente inanimada consiste em todos os elementos físicos que não contemplem empregados nem clientes que estão presentes durante a prestação do serviço. Esta envolvente proporciona elementos tangíveis e pode ser um fator de diferenciação. O Teatro pode oferecer uma decoração sofisticada com obras de arte de valor elevado que o torna tangível como sendo um teatro luxuoso.

A organização e sistemas invisíveis

A envolvente física, os clientes, e o pessoal de contacto serão visíveis para o cliente A. No teatro os bastidores não estão visíveis, mas contribuem claramente para a execução do serviço.

Conjunto de benefícios recebidos pelo cliente A

Após e durante o serviço prestado ao cliente A, este apercebe-se de determinados benefícios individualmente. Por exemplo, se o espetador for um grande apreciador de obras de arte, vai usufruir muito mais do espetáculo num ambiente em que a arte é promovida, como é o caso do próprio espaço TNSJ com a sua magnífica pintura na cúpula de Acácio Lino e José Brito. Enquanto que para um cliente que não dê importância a este aspeto, é completamente indiferente.

Depois de analisado o Produto, no âmbito do Marketing Mix serão agora analisados também os elementos estratégicos Momento e Lugar.

Momento e Lugar

Estas variáveis estratégicas podem ser definidas com três advérbios: quando, onde e como é que os serviços são entregues e quais os canais e métodos utilizados. Os canais podem ser físicos e/ou eletrónicos, conforme a natureza dos serviços. A localização e o horário onde o serviço é entregue devem ser bem determinados, dado que a produção e o consumo ocorrem em simultâneo. No caso do teatro, os atores produzem o espetáculo e, ao mesmo tempo, os consumidores assistem, sendo que estes são os que se deslocam ao espaço físico, ao edifício e mais propriamente à sala de espetáculo. Trata-se de um serviço de alto contacto, pois os produtores são os próprios atores (pessoal de *frontstage*) e o pessoal dos bastidores, luzes, som, entre outros, (pessoal de *backstage*), não existindo grande utilização de máquinas.

A natureza da entrega do serviço pode ser de dois tipos, de entregas contínuas ou pontuais e está interligada com o tipo de relacionamento entre a organização e o cliente (Stonebraker e Leong, 1994). No caso específico do teatro, podem tratar-se de entregas contínuas ou pontuais, caso o cliente seja muito ou pouco assíduo e existe sempre relacionamento entre o teatro e o espetador. No TNSJ verifica-se que no último ano, ou seja em 2011, cada espetador assistiu em média a cerca de 4 espetáculos, sendo a moda de 0 espetáculos. Assim, a natureza da entrega é claramente pontual, dado que o TNSJ, apresentava cerca de 470 espetáculos por ano (INE, 2010). Este valor nulo na moda significa que o TNSJ está a atrair novos públicos, que estão a frequentar pela primeira vez este serviço, ou que desde o último ano (2011) ainda não tinham repetido o consumo. Esta atração de novos públicos vai de encontro com a missão do TNSJ apresentada no Código de Ética e Regras de Conduta do TNSJ (2011, p.1), sendo que para tal “...abre-se à comunidade, esforçando-se por compatibilizar a procura de uma especial vocação para a comunicabilidade dos seus espetáculos, um espírito de renovação e contemporaneidade das linguagens cénicas e o desígnio de elevar os padrões de exigência crítica dos públicos”. Apenas cerca de 26% da amostra assistiu a 5 ou mais espetáculos em 2011. Averiguou-se que a maior parte deste público novo encontra-se essencialmente entre duas faixas etárias que abrange os 12 e os 42 anos, conforme tabela 5.

Faixa Etária			
	12 aos 21 anos	22 aos 42 anos	43 aos 75 anos
Média	3,31	3,46	4,42

Tabela 5 - Média da frequência ao teatro por ano e por faixa etária

Fonte: Produção própria

Como foi referida na breve apresentação do TNSJ, incluído o TeCA e o MSBV, estes localizam-se no centro histórico do Porto, relativamente próximos, (conforme fig.2, infra) possuindo boas acessibilidades, com transportes de metro, comboio, elétrico e autocarro. Ambos beneficiam da proximidade de monumentos prestigiados, como a Torre dos Clérigos, a Estação de S. Bento, a Igreja de St. Ildefonso, a Igreja dos Congregados, a avenida dos Aliados com imponentes e ornamentados edifícios onde estão localizadas a Câmara Municipal do Porto, a magnífica Livraria Lello e estão juntos de zonas comerciais, estando o TNSJ cerca da rua Sta. Catarina e o TeCA e o MSBV do comércio da Baixa. Trata-se igualmente de uma zona com grande animação noturna, com um leque variado de hotéis e restaurantes. Com o nosso estudo, verificamos que apenas 5,4% dos inquiridos sentem necessidade de mais restaurantes com refeições rápidas e de qualidade nas imediações do teatro e 7,5% dos espetadores de maior animação noturna na baixa do Porto.

Um dos critérios dos clientes do TNSJ é a facilidade de estacionamento, sendo que os espetadores do TNSJ têm estacionamento gratuito no Via Catarina (de segunda-feira a sábado, das 20h às 01h e domingos e feriados das 8h às 01h). O espetadores do TeCA e o MSBV podem usufruir de 5 horas de estacionamento por um preço acessível, de 2,70€, bilhete adquirido nas bilheteiras, para os parques mais próximos (Parque Praça de Lisboa, Praça dos Leões e Praça Carlos Alberto), de terça-feira a sábado (feriados inclusive) das 20h às 5h.

Contudo, conforme podemos averiguar no inquérito realizado aos espectadores, 12,9% mostraram necessidade de mais estacionamento e para os que utilizam ou gostariam de utilizar meios de transporte públicos, 9,9% desejaria que esta rede de transportes fosse mais eficiente.

Teatro Nacional São João

Praça da Batalha
4000-102 Porto

Teatro Carlos Alberto

Rua das Oliveiras, 43
4050-449 Porto

Mosteiro São Bento da Vitória

Rua de São Bento da Vitória
4050-543 Porto

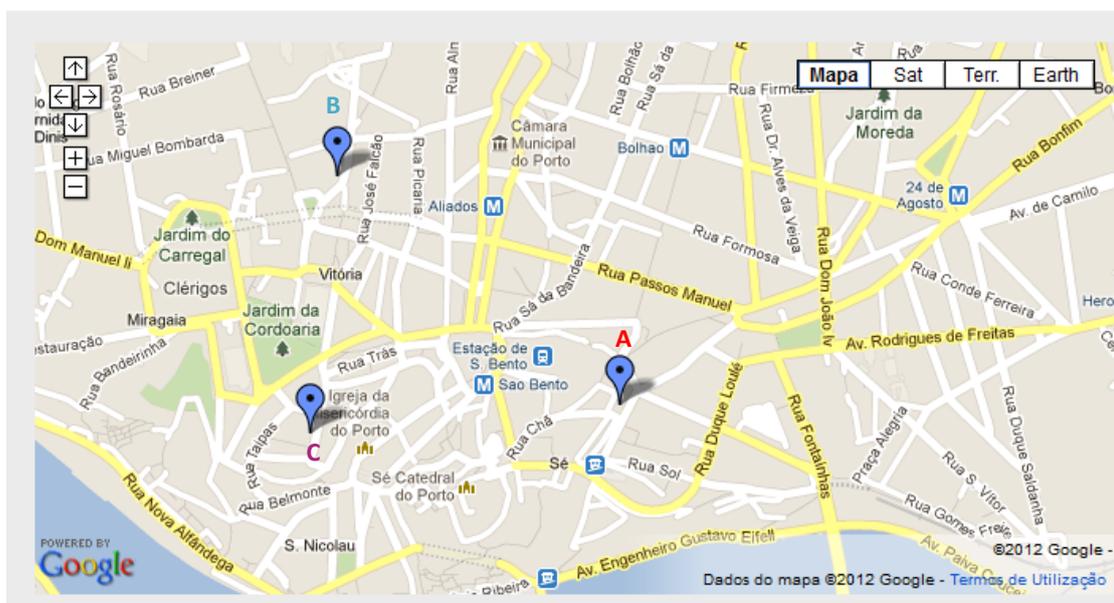


Fig. 2– Mapa com a localização geográfica do TNSJ - A, TeCa - B e MSBV – C

Fonte: <http://maps.google.com>, 2012

Em relação ao horário dos espetáculos, estes devem ser de acordo com a disponibilidade da maioria do público, para facilitar ao máximo a comodidade dos clientes, ocorrendo normalmente fora dos horários laborais, ou seja, de segunda a sábado às 21:30 e no domingo às 16h. Perguntou-se aos espetadores se estão satisfeitos com estes horários e apenas 4,8% prefeririam outro horário.

No nosso estudo, averiguou-se que no Porto existem várias salas de espetáculo que os consumidores do TNSJ também frequentam. Assim, a sala de espetáculos mais frequentada é o Cine-Teatro Constantino Nery (72,9%) e o Hardclub (57,9%) e a menos frequentada a Casa da Música (6,3%). Não obstante, outras salas de espetáculo tiveram também um peso preponderante de 38,4%. Estas diferentes salas de espetáculos podem ser consideradas como serviços complementares, dado que os tipos de espetáculos apresentados são diferentes e, por isso, uns não substituem os outros. No

entanto, estes serviços são concorrentes entre si de certa forma, pois o consumidor não tem recursos infinitos para gastar em espetáculos. Assim, o espetador acaba por ter de fazer escolhas, não podendo assistir a todos os espetáculos que gostaria.

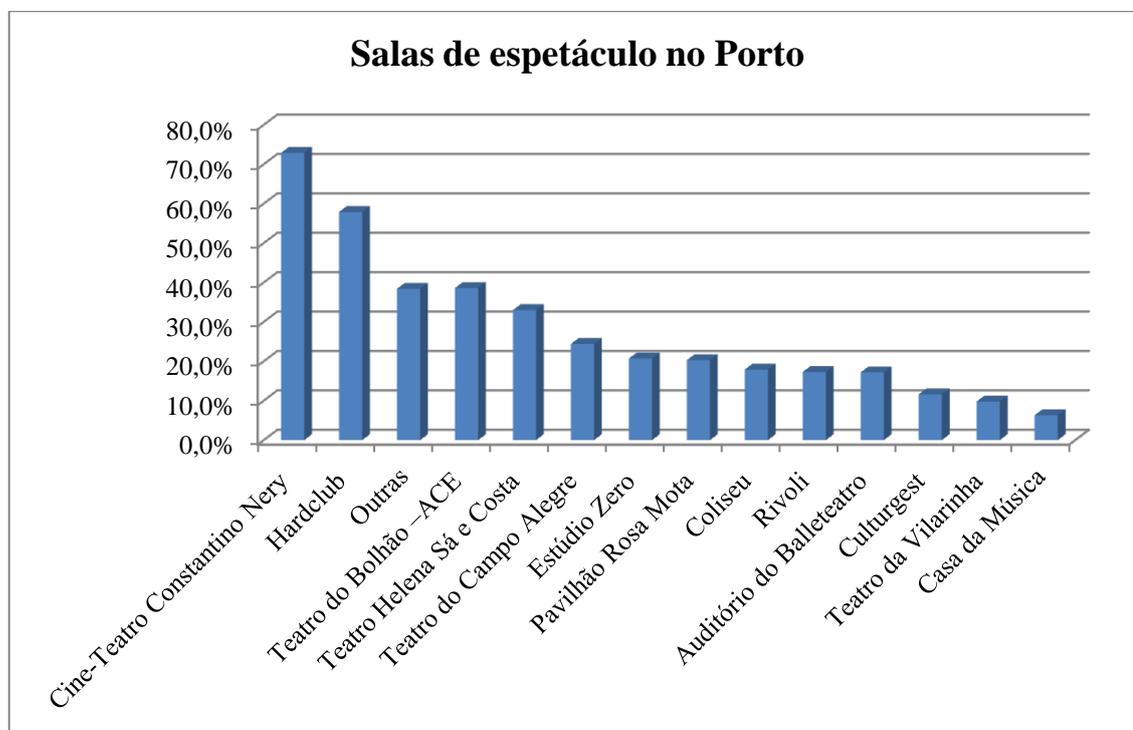


Gráfico 10– Salas de espetáculo no Porto

Fonte: Produção própria

Comunicação e Educação

Para assegurar a qualidade dos serviços prestados e o sucesso dos teatros, a comunicação é essencial. É a ferramenta principal utilizada para aconselhar e persuadir os espetadores do mérito da peça em exibição, apresentando as suas características. Por outro lado, encoraja os clientes a agir, fornecendo instruções sobre a sua eventual participação no evento cultural. No marketing de serviços a comunicação é principalmente educacional, em especial para os novos consumidores, que é o caso da amostra do TNSJ em estudo.

No momento da recolha da informação para a tomada de decisão de compra do espetáculo, o cliente (interno ou externo) é exposto a múltiplas fontes de informação,

conforme verificamos anteriormente na tabela 3, que são serviços suplementares de informação, nomeadamente, site TNSJ, newsletters e flyers, recomendações e críticas de amigos, convites, redes sociais, publicidade nos outdoors e cartazes, os telões da fachada do teatro, notícias e publicidade na rádio, imprensa e TV.

Dadas as necessidades pessoais, o consumidor forma expectativas antes do consumo do serviço cultural esperado, através do *word-of-mouth*, da experiência passada ou através de promessas explícitas ou implícitas (Zeithaml et al 1993).

Integrando os canais de comunicação explícitos do TNSJ nas componentes tradicionais das comunicações de marketing de Zeithaml et al (1993), temos a propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas e o marketing direto.

Propaganda, é uma forma de apresentação e promoção dos serviços do TNSJ, através de grossistas, como a FNAC (loja física ou virtual de venda dos bilhetes), assim como publicidade e notícias nos media (TV, rádio e imprensa). Relativamente à amostra do TNSJ cerca de 10% dos inquiridos considera as notícias e publicidade dos meios de Comunicação Social, decisivos para o consumo do TNSJ (conforme gráfico 11 infra).

A promoção de vendas, trata de incentivos de curto prazo que estimulam o espetador, nomeadamente protocolos de várias empresas com os associados e utentes do TNSJ. Atualmente existem 44 protocolos que estão em constante atualização no site do TNSJ, tais como, com a Alliance Française do Porto – escola de línguas, B&B Hotels – hotéis, entre muitos outros.

As Relações Públicas estão relacionadas com a comunicação direta dos consumidores e a bilheteira do TNSJ, para além da informação disponível no site oficial, como da publicidade em outdoors, cartazes e painéis vídeo e telões na fachada dos teatros. O objetivo da imagem do TNSJ tem sido cuidado e harmonioso no que respeita à tipografia, no sentido de apelar mais público, sendo que cada cartaz será por si só uma peça única.

Em relação à amostra do TNSJ, cerca de 18% dos inquiridos considera as Relações Públicas decisivas para o consumo do espetáculo, conforme gráfico 11.

Marketing Directo dá-se através da disponibilização de informações no site, o envio de e-mails, newsletters e convites por parte do TNSJ. Para além disso, o TNSJ dispõe ainda de assinaturas com descontos para a compra de 4 ou 6 bilhetes, do cartão “amigo” do

TNSJ e do novo cartão Próspero, ambos com benefícios na aquisição de bilhetes e vantagens para diversas iniciativas.

Uma parte da amostra (14,5%) considerou que as promessas explícitas poderiam ser melhor divulgadas e assim a sua frequência aos espetáculos do TNSJ aumentaria.

As promessas implícitas são o preço e a tangibilidade do espetáculo, que serão explicadas adiante noutros P's do Marketing Mix (Preços e Outros Custos dos Serviços e na Evidência Física).

Outra forma de comunicação, a interativa, compreende as mensagens que os funcionários transmitem aos clientes por meio de interações de serviço ao espectador, encontros de serviços e cenários de serviços anteriormente consumidos.

As expectativas dos clientes são formadas por fatores controláveis pelo TNSJ, mas igualmente por outros que a organização não pode controlar. A comunicação boca-a-boca, as experiências anteriores do cliente e as suas necessidades são fatores cruciais que influenciam as expectativas dos espectadores, mas que raramente são controláveis pelo Teatro. Senão vejamos: qual a perspectiva da decisão do espectador em termos de escolha de compra de um bilhete de espetáculo que este ainda não consumiu, dado que há mais de um ano que não vai ao Teatro?

Conforme já referenciado e constatado pelos resultados do inquérito, nos canais de informação, o *word-of-mouth* é muito importante na formação de expectativas, sendo que cerca de 43% dos inquiridos o considera decisivo para o consumo do TNSJ (conforme gráfico 11). Esta é uma das formas de publicidade mais eficaz nos serviços, pois é o testemunho da experiência vivenciada, tido como fidedigno e útil na indicação de como será o serviço e influencia o serviço percebido e desejado. O melhor tipo de promoção para um serviço pode vir dos espectadores que elogiam os serviços prestados pelo teatro, neste caso em relação à sua produção e a todos os serviços envolventes. Se, por um lado, este tipo de propaganda traz novos clientes, por outro lado, permite poupar custos promocionais.

No entanto, a informação veiculada acerca do TNSJ pode ser não só positiva, mas também negativa, pois, segundo um estudo de Vavra (1992) um consumidor insatisfeito

transmite a sua opinião para cerca de nove clientes potenciais e, ainda, 90% dos clientes insatisfeitos não expressam as suas opiniões, mas passam a consumir noutras empresas. Para além disso, através de blogs e redes sociais na internet, podem circular opiniões menos positivas. Estas opiniões podem ser aproveitadas para rever certos conceitos atuais do teatro.

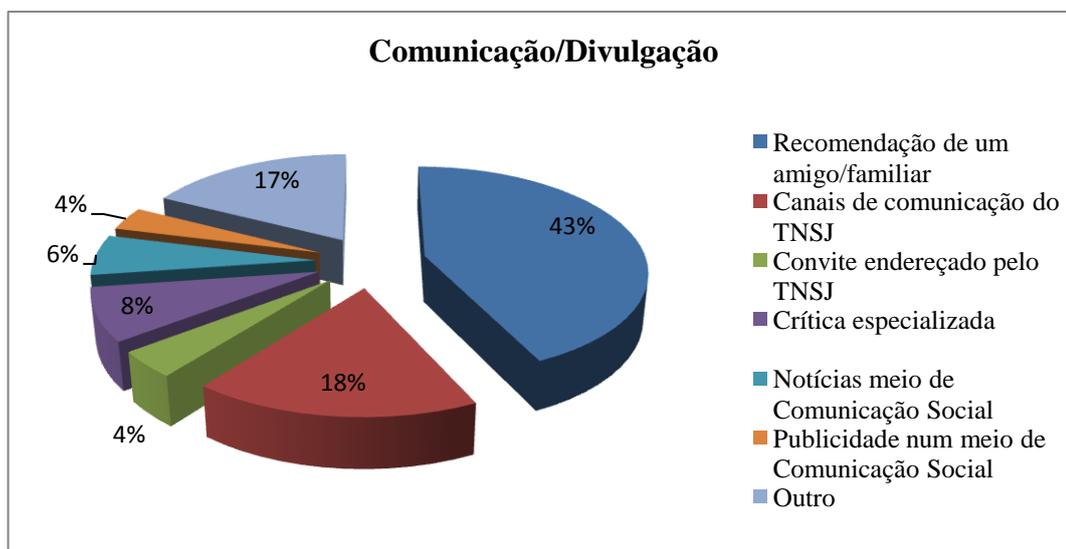


Gráfico 11- Contributos para a divulgação do TNSJ

Fonte: Produção própria

Assim, constatamos que as promessas explícitas como a publicidade, conforme verificamos no modelo de Zeithaml et al. (1993) e que normalmente incitam o consumo estão a ter uma influência muito reduzida sobre os consumidores na compra dos bilhetes.

Para além disso, o consumidor também tem a perceção se aquele serviço é adequado, dadas as alternativas existentes, os fatores situacionais (por exemplo, se falha a energia elétrica a meio do espetáculo), os intensificadores de serviço transitórios (por exemplo, se o consumidor está com uma indisposição não irá desfrutar do espetáculo nas mesmas condições que se estivesse normal) e a perceção do papel do cliente (por exemplo, a necessidade de um voluntário num espetáculo é fundamental para que o “show” continue). Entre o serviço desejado e o adequado existe uma zona de tolerância, cujo consumidor transige eventuais diferenças (Zeithaml et al., 1993).

Depois de consumir o serviço o cliente faz uma avaliação deste, tendo em conta variáveis sociais, psicológicas e situacionais, assim como as interações interpessoais e as interações Homem-Máquina. Estas interações Homem-Máquina, podem ocorrer fruto da utilização, por exemplo, de uma máquina ou computador para comprar os bilhetes para um espetáculo. Consequentemente, esta avaliação pós-consumo, se for positiva, passa a ser o serviço desejado pela experiência passada.

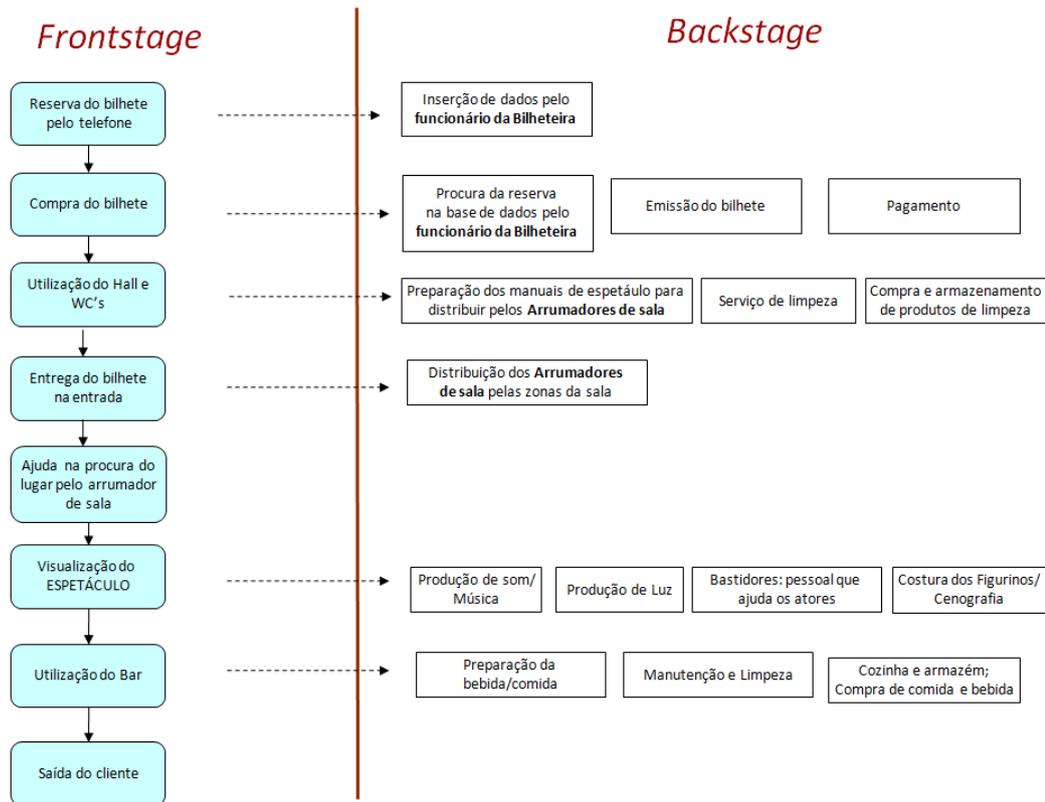
Processos

Para melhor compreender o comportamento do cliente na definição do serviço, é necessário analisar todos os processos, um ciclo complexo que engloba a pesquisa pela peça teatral em exibição, reserva/compra, acolhimento, consumo do espetáculo e todos os serviços a si inerentes (serviços suplementares), tratamento de reclamações e fidelização do cliente. Processos mal desenhados poderão incomodar os clientes e consequentemente os resultados não serão tão bons. Não obstante, os processos bem projetados auxiliam o pessoal de *front-office* a desempenhar mais eficazmente as suas funções, o que permite diminuir falhas no serviço e aumentar a produtividade.

Perante serviços *high-contact*, como é o do nosso caso em estudo, a maioria dos clientes chega ao teatro já com expectativas formadas sobre a obra, dado que estamos perante espetadores informados que depois serão alteradas conforme a envolvência do espetador no espetáculo, a evidência física, os empregados com quem contactam, e a sequência de atividades que constituem o serviço. A análise de um fluxograma que inclua todas as etapas do consumo de um espetáculo é uma forma de auxiliar o gestor, não só a perceber o comportamento do cliente e todas as experiências vividas, bem como os processos que a envolvem.

Por este motivo criámos um modelo simplificado do serviço principal fornecido pelo TNSJ, ou seja, o carço do serviço: o espetáculo. Como veremos, para além deste serviço, estão associados vários serviços suplementares. Todos estes serviços prestados pelo *frontstage* são suportados por um conjunto de atividades *backstage* para que tudo possa funcionar corretamente.

Desta forma, é possível olhar para cada fase do processo de forma específica e assim dar atenção a todos os detalhes. Só reconhecendo a necessidade de compreender a experiência do cliente pela sua perspectiva é que será possível melhorar a qualidade e a produtividade do serviço (Lovelock, 2006) Apresentamos um fluxograma simplificado de uma assistência a um espetáculo, assumindo que cliente adquire o bilhete na bilheteira do TNSJ:



Legenda:

- Serviços prestados ao cliente
- Serviços auxiliares

Fig. 3 – Fluxograma de serviços do TNSJ (adaptado Lovelock, 2006)

Produtividade e Qualidade

Produtividade e qualidade são dois lados da mesma moeda, não podendo ser isoladas. A produtividade diz respeito à forma como os inputs são transformados em outputs, o que é essencial para manter os custos sob controlo (Lovelock, 2006).

Segundo Lovelock (2006), a qualidade em serviços diz respeito à forma como o serviço satisfaz as necessidades, desejos e expectativas do cliente, sendo essencial para a diferenciação do serviço e para a construção da lealdade do cliente. A aposta na qualidade deve ter sempre em conta uma análise de custos e benefícios.

Kasper et al. (1999) consideram a qualidade a palavra mágica da competitividade das organizações de serviços. Aqui levanta-se a dificuldade de definir qualidade, pois se todos nós pensamos que sabemos o que é qualidade (e temos de facto a certeza do que se trata), na verdade a sua definição é uma questão bastante complexa. Zeithaml et al. (1993) consideram que qualidade é exceder as expectativas que os consumidores têm do serviço. Esta definição é bastante interessante, apesar de não nos podermos apenas limitar à mesma. Kasper et al. (1999) referem que qualidade é sinónimo de satisfação máxima do consumidor, lembrando que normalmente os clientes esperam o melhor, pelo que a tentativa de atingir zero erros ou zero falhas deve ser a aspiração de qualquer gestor.

Contudo, ao longo da década de 1990, alguns pesquisadores perceberam que muitas vezes não há correlação positiva entre o comportamento de compra do cliente e a sua satisfação, ou seja, apenas satisfazer o consumidor não é o suficiente para o tornar fidelizado (Bothe, 1996; Goodwin & Ball, 1999; Griffin, 1995; Reichheld, 1996; Jones & Sasser, 1995; Lowenstein, 1995, citados por Cândido, 2010)

Os serviços oferecidos pelo TNSJ são apercebidos pela maioria dos seus espetadores com elevada qualidade, conforme verificamos na tabela 4.

Evidência física

A evidência física diz respeito à aparência dos edifícios, à paisagem que estes abarcam, à mobília e decoração interiores, aos equipamentos, à apresentação do staff, entre outros. Este elemento do Marketing Mix é bastante importante uma vez que se refere à única evidência tangível da qualidade do serviço, tendo que ser gerido cuidadosamente pois tem um profundo impacto nas impressões dos consumidores (Lovelock, 2006).

Os três espaços são únicos, sóbrios e requintados.

O TNSJ é fruto de um projeto do arquiteto italiano Vicente Mazzoneschi, composto por uma imponente frontaria com quatro colunas jónicas, entre as quais se abrem três janelas de arco pleno. Após um catastrófico incêndio de 1908, foi reconstruído em 1911 pelo projeto do arquiteto Marques da Silva.

O seu interior é também inspirado nos teatros italianos, no entanto possui uma pintura na cúpula magnífica feita por Acácio Lino e José Brito ao estilo de “Louís XVI”. É presente o trabalho dos escultores Henrique Moreira, Diogo de Macedo e Sousa Caldas, sendo estes dois últimos criadores das quatro figuras alegóricas colocadas no friso do entablamento exterior e que representam a Bondade, a Dor, o Ódio e o Amor.

O TeCA é “um lugar de cultura com uma forte presença na memória colectiva da cidade” (TNSJ, 2012), tendo sido projetado pelo arquiteto Nuno Lacerda Lopes. Permite disposições espaciais diferentes, à italiana, em anfiteatro, ou como sala circular com palco de localização móvel.

O MSBV só pelo facto de ser um mosteiro já o torna num espaço diferente, construído em granito e com traços marcados pela arte portuguesa maneirista e barroca, com grande simbologia da história de Portugal.

O TNSJ tem capacidade para 643 espetadores o MSBV para 320 pessoas e o TeCa para 374 espetadores.

Deste modo, foi solicitado aos espetadores do TNSJ que avaliassem a sua satisfação em relação ao estado de conservação dos edifícios e à qualidade da decoração do interior, tendo sido aplicada uma escala de 0 a 5, sendo o 0 o nível mínimo de satisfação de

qualidade e 5 o máximo. A moda dos dois espaços foi máxima e a média de 4,17 e 4,35, respetivamente.

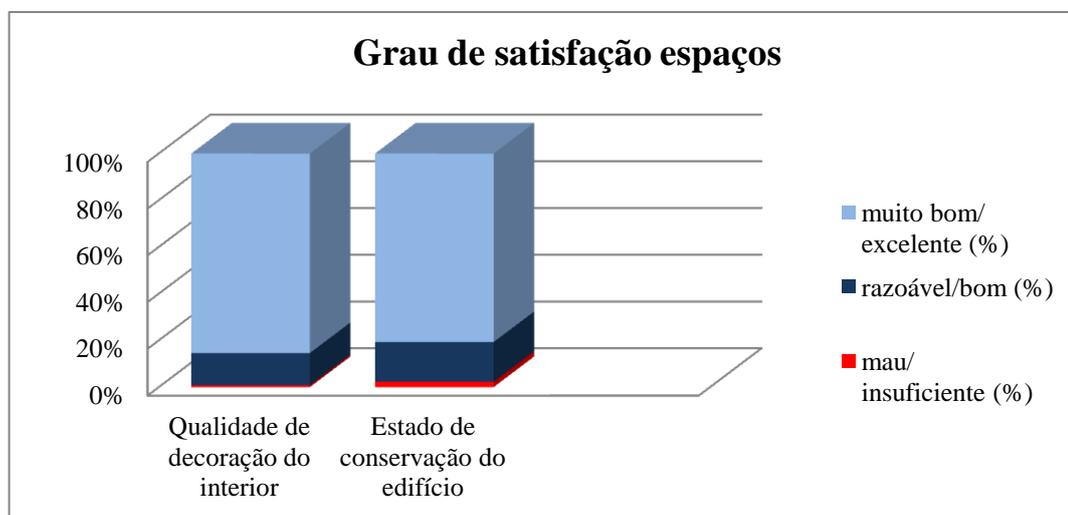


Gráfico 12 – Grau de satisfação dos espaços

Fonte: Produção própria

O estado de conservação dos edifícios foi avaliado por 80,7% dos inquiridos com nível 4 e 5, o que foi um dado inesperado dada a débil conservação do mesmo, estando há vários anos em remodelações. Contudo, estes dados mostram que quando foi colocada esta questão aos espetadores, estes pensaram imediatamente no edifício como todo, pela sua grandeza de espírito, por aquilo que simboliza, pois para 29,1% da amostra o espaço é o que mais aprecia nos espetáculos do TNSJ.

Preço

Segundo Becker (1976, p.3), “os comportamentos culturais ao nível do gosto são comportamentos racionais e maximizadores de acordo com a teoria económica”. Todos os agentes económicos pretendem satisfazer o máximo de necessidades culturais com o mínimo de esforço físico e económico. As preferências apresentadas pelos indivíduos em relação à avaliação de custos e benefícios de suas escolhas tendem a não apresentar grande variabilidade de pessoa para pessoa e têm alguma estabilidade temporal.

O comportamento do consumidor pode ser abordado distintamente pela ala económica, psicológica e ainda motivacional (Mestre et al., 2007). Pelo lado económico, supõe-se sempre que o consumidor efetua uma escolha, supondo que este tem um conhecimento completo do seus desejos e é capaz de atuar racionalmente para satisfazer as suas necessidades, sendo a sua única motivação a maximização da utilidade. Neste caso, o consumidor não tem em conta a estrutura do processo de decisões.

Pelo lado psicológico, o campo das variáveis de comportamento é ampliado sendo que considera não só as económicas, mas também as psicológicas (internas) como as sociais (externas).

No enfoque motivacional são aclarados os comportamentos a partir das causas que os produzem derivados, normalmente, pela carência de algo. Cada vez mais, a vertente psicológica ganha enfoque, dado que apresenta o consumidor como um indivíduo que persegue objetivos, processa informação e trata de solucionar problemas (Mestre et al., 2007).

Assim, foi questionado aos consumidores o que os levaria a frequentarem mais o TNSJ, sendo que a maior parte dos espetadores admitiram que o preço deveria ser mais acessível (48,5%), seguindo os que gostariam de maior diversidade de espetáculos (27,3%) e os que desejariam mais descontos e promoções (22,1%). As respostas com maior peso situam-se na vertente económica, a diminuição do preço e a existência de descontos e promoções, isto, em grande parte, devido à conjuntura económica, sendo que 91,5% da amostra considera que o preço dos bilhetes é caro, 66,9% considera justo/adequado o preço dos bilhetes praticado e apenas 2,3% considera barato. O desejo de usufruírem de maior descontos e promoções (22,1%) está, igualmente, relacionado com o facto de que o maior peso desta audiência se encontra na faixa etária dos 22 aos 42, em que não podem gozar dos descontos jovem e reformados e daí a insatisfação dos consumidores.

No entanto, é necessário evidenciar que 55,6% dos inquiridos não sabia o preço médio dos bilhetes e os que responderam a média foi de 11,74€ e a moda assim como a mediana de 10 €. Sabendo que o preço médio real aplicado no TNSJ, no período em análise, de Setembro de 2011 a Fevereiro de 2012 foi de 8 €, dado fornecido pela

instituição, verificamos que, segundo o gráfico 13 abaixo, o preço não parece ser importante para o consumidor, já que a maioria assume que não sabe e a restante tem uma perceção errada, dado que cerca de 80% dos inquiridos pensam que o preço médio praticado é superior a 10 €. A elevada perceção dos preços pode ter influência o facto da maioria dos consumidores estarem a assistir ao espetáculo pela primeira vez e como se trata de um serviço associado a uma cultura elitista, os consumidores associam preços médios elevados.

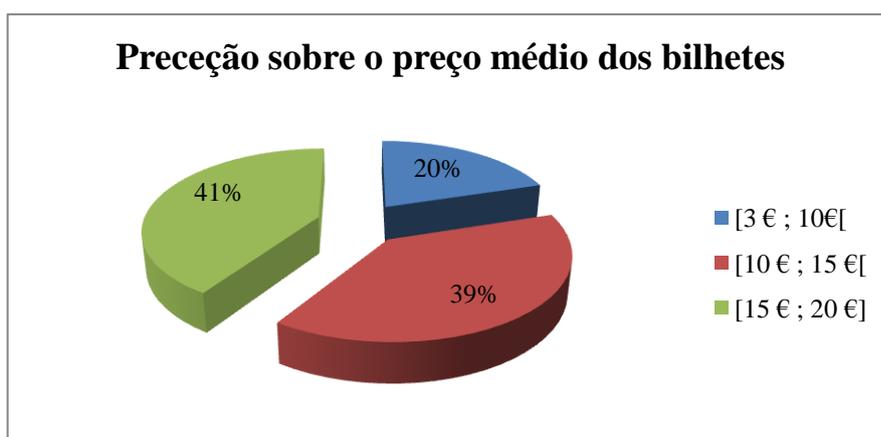


Gráfico 13– Perceção sobre o preço médio de um bilhete

Fonte: Produção própria

Pessoas e Marketing Interno

O serviço core, o espetáculo, depende do contacto direto e interação pessoal entre os espetadores e os atores, assim como todos os serviços suplementares de *front-office* já referenciados. A natureza destas interações influencia fortemente a perceção do cliente quanto à qualidade do serviço. Na verdade, os espetadores irão julgar a qualidade do serviço que estão a usufruir através da caracterização das pessoas com quem interagem e que desenvolvem a arte de representar (adaptado, Lovelock, 2006).

Na representação teatral o recurso mais importante são as pessoas, e são elas que tornam o espetáculo único. Para além disso, a imprevisibilidade é uma capacidade intrínseca de cada ator e que origina diferentes falas e ações, portanto um momento singular de

deleite do espetador. Assim, o treino dos atores é essencial, estes devem decorar papéis, treinando a representação das falas, emoções, gestos e movimentos.

Grande parte dos espetadores, cerca de 44%, conforme gráfico 4 – Escolha pelo Espetáculo, valoriza as características dos atores aquando da compra do bilhete e, por isso é importante o reconhecimento de determinado ator ou membro do elenco, pelos trabalhos cénicos/dramáticos já realizados. Este fator ainda ganha maior peso, quando se trata de uma obra completamente nova, sem nunca ter sido representada, uma vez que mais de metade dos inquiridos (cerca de 62%, gráfico 4) valoriza a obra em que o espetáculo é baseado. Da mesma forma o reconhecimento da Companhia de Teatro (35%) ou do Encenador (40%) são valorizados no momento da compra, pois esta notoriedade serve como garantia ao cliente de que será um bom espetáculo.

Igualmente não se pode descuidar de todo o restante trabalho executado pelo pessoal evolvente e que sem eles o espetáculo não ocorreria. A música e o trabalho de luz são também avaliados pelos clientes no decorrer do espetáculo, sendo que o primeiro tem um peso superior, cerca de 17% em relação a 9% (gráfico 4). A costura e preparação dos figurinos e a cenografia são dois trabalhos que se antecedem ao espetáculos e que melhoram a apresentação do mesmo, realçando a atenção do público para detalhes e que o complementam. Não obstante, apenas uma minoria da amostra (cerca de 12%, gráfico 4) aprecia estes serviços como contributo da sua vinda ao teatro.

Então, verificamos que estes serviços fundamentais para o desenrolar do espetáculo, carecem de grande importância para a nossa amostra, facto que advém dos espetadores não os analisarem isoladamente, mas sim como um todo no espetáculo.

Os serviços suplementares do espetáculo já referidos na flor dos serviços são facilitadores ou melhoradores do serviço core, e necessitam igualmente de recursos humanos habilitados para atender as necessidades dos clientes. Aqui gestão empresa (quadros diretivos, onde existe poder de decisão) tem um papel primordial através da utilização das ferramentas necessárias a uma correta estratégia de Marketing Interno.

O objetivo do Marketing Interno, segundo Levionnois (1993, p.9) é a “otimização continua das respostas da organização às mutações da envolvente, o qual se manifesta através de uma gestão eficaz dos seus colaboradores”. Para alcançar este objetivo, existe

um “conjunto de métodos e técnicas que, postos em prática de uma determinada ordem, permitirão à empresa aumentar seu nível de efetividade, de interesse dos clientes e dos próprios colaboradores”.

Num processo de Marketing Interno estamos perante a valorização e compreensão de todos os colaboradores da empresa para o seu sucesso no mercado. Assim, o marketing interno é um modelo de atuação na gestão de recursos humanos que segue os mesmos princípios do marketing tradicional. Podemos aqui fazer uma separação do cliente anteriormente descrito, o externo, alvo do marketing tradicional, do agora analisado, o interno. Tal como no cliente externo, a estratégia tem de ser focada no cliente, nas suas necessidades, motivações e fraquezas, pois só assim, o iremos compreender e fidelizar.

Esta mudança gradual na envolvente da empresa ocorre devido à crescente importância do colaborador para a mesma. Este é a cara da empresa, é o primeiro contacto da empresa com o cliente e por vezes, a principal razão da imagem que temos da empresa ou do serviço. Assim, o colaborador é o primeiro cliente da empresa, é a este que a empresa deve vender a ideia ou qualidade de um serviço, para que se sinta fidelizado e ligado à marca. Se a empresa conseguir que o cliente interno “compre” o seu produto/serviço, que neste caso será a empresa com as suas regalias, condições e ambiente de trabalho, notoriedade no mercado, etc, estamos perante um importante passo ao nível de motivação e *Buzz Marketing* (tanto interno como externo).

A estratégia da empresa a nível de marketing interno começa logo nos recursos humanos ao longo do processo de recrutamento, onde este departamento é a face empresa perante todos os potenciais candidatos, tornando-se um fator chave na prestação de um serviço de qualidade. É importante focar que o facto de o funcionário ir ao processo de recrutamento já cria uma ligação com a empresa e automaticamente uma imagem ao qual o candidato irá sempre associar a empresa, por isso, este processo pode ser também importante ao nível de *Buzz* e do *worth of mouth*.

Motivar equipas a longo prazo está diretamente relacionado com o nível de poder de decisão instituído às mesmas. O facto de um colaborador sentir que é importante na manobra do serviço, isto é, tem uma opinião e pode decidir nos conflitos que surgem no

desenrolar do mesmo, eleva o seu grau de motivação. No âmbito de um trabalho rotineiro, ao conceder ao trabalhador o poder de decisão nos conflitos diários que surgem é dualmente importante, pois para além de motivar o empregado, é uma forma de fomentar a relação com o cliente. O facto de o empregado poder na hora resolver qualquer tipo de situação e demonstrar todo o empenho e consideração pelo cliente, pode ser fulcral na formação de uma opinião sobre o serviço, ressaltando que é extremamente débil a linha entre uma boa e uma má impressão. A título de exemplo, imaginemos um excelente atendimento do cliente na bilheteira do TNSJ e quando o cliente vira costas, houve o murmurinho das funcionárias da bilheteira a comentar a roupa do cliente ou o perfume. Este fica desagradado, esquece o bom atendimento e simpatia e passa a ter uma opinião negativa daquela funcionária e do serviço.

Por outro lado, numa perspectiva de atribuição de alta prioridade à relação com o cliente, seria também importante o pessoal de contacto ter formação específica em marketing, pois de outra forma não lhes é possível desenvolver um interesse genuíno pelo consumidor. De facto, os especialistas de marketing quase nunca têm uma relação direta com os clientes, quebrando-se desde logo o alcance máximo das estratégias efetuadas (Gronroos, 2007).

Parte da Gestão do TNSJ criar um ambiente de trabalho hostil e acolhedor, pois em casos onde isso não é visível, a fadiga e desmotivação acontecem mais rapidamente. O primeiro e principal fator para o conseguir está no relacionamento, na interação entre os funcionários para criarem aproximação. Este princípio poderá ser atingido através de inúmeras atividades ao longo do tempo de permanência no teatro como convites para as estreias para os colaboradores e família, o jantar de Natal, atividades de grupo, entre outras.

d) Business Model Generation - Plano de Negócio Ideal para o TNSJ

A gestão cultural está sujeita às mesmas regras e objetivos da tradicional, nomeadamente ao preceito da combinação eficiente de recursos físicos (terrenos, edifícios, equipamentos), humanos, financeiros e técnicos (*know-how*, patentes), com vista à produção de bens ou serviços, num enquadramento evolutivo e mutável. As organizações culturais têm, no entanto, de observar regras especiais de deontologia no seu relacionamento com os criadores e artistas, respeitando e desenvolvendo a sua liberdade criativa e os seus direitos de autor (Towse, 2010).

O Business Model Generation (BMG) ou Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta de trabalho que sintetiza o modelo de negócio pelo qual uma empresa cria, entrega e captura valor, desenvolvida por Osterwalder e Pigneur (2009), livro co-criado por 470 profissionais de 45 países. Este modelo divide o modelo de negócio em nove blocos básicos cobrindo as quatro principais áreas: clientes, produtos, infraestrutura e viabilidade financeira e estando este modelo definido, as empresas podem criar alternativas estratégicas facilmente.

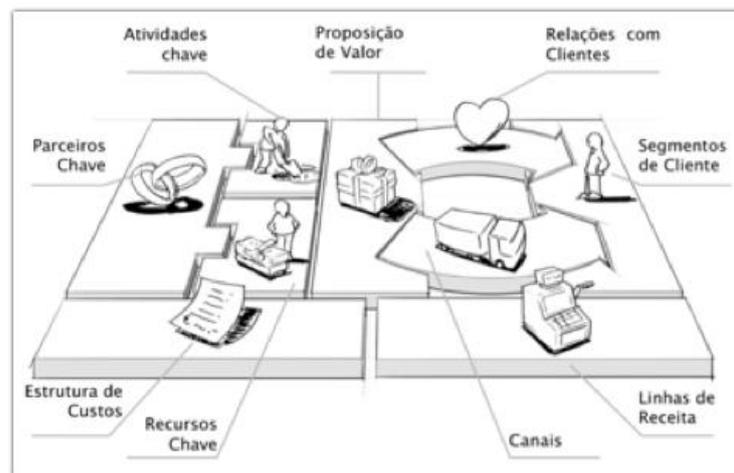


Fig. 4 - Nove blocos do Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2009)

O BMG é um poderoso instrumento de comunicação e trabalho, na qual cada bloco do lado direito tem seu correspondente à esquerda. Do lado direito, temos os itens que geram receitas e do lado esquerdo os que implicam custos, por semelhança ao nosso cérebro, em que o lado direito é da emoção e o esquerdo da lógica.

Assim, o bloco Segmentos de clientes descreve os diferentes grupos de clientes (pessoas ou organizações) com características semelhantes entre si, que a empresa pretende atender ou servir. Estes grupos representam segmentos de clientes que necessitam ou justificam diferentes ofertas, que o seu acesso implica diferentes canais de distribuição, que existem diferentes tipos de relacionamento, que têm margem de lucro substancialmente diferente e ainda grupos que podem estar dispostos a pagar por diferentes aspetos. O modelo de negócio deve ser construído a partir da perspectiva desses clientes.

A Proposta de Valor descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor a cada segmento específico de clientes. Trata-se do motivo pelo qual os clientes escolhem a empresa e não outra, normalmente porque oferecem o que mais ninguém oferece. Esta proposta pode igualmente estar relacionada com a melhoria da performance do produto/serviço, com uma solução customizada, com o *design* valorizado, com a marca/status valorizado, preços mais baixos, com redução de custos e ou riscos, com a melhoria da acessibilidade e da usabilidade, entre outros.

Através dos Canais de Distribuição a empresa comunica e alcança os seus segmentos de clientes para entregar a sua proposta de valor.

O Tipo de Relacionamento com o Cliente pode variar sendo pessoal até automatizado, tendo como motivação a aquisição de novos clientes, a retenção de clientes ou o aumento das vendas.

As Receitas descrevem o valor monetário gerado por cada segmento de cliente. Osterwalder e Pigneur (2009, p.30) estabelecem a seguinte comparação, “se os clientes são o coração do modelo de negócio, os fluxos de receitas são as suas artérias”, podendo estas ser de dois tipos, únicas ou recorrentes. As respostas às questões como e quanto cada segmento de cliente está disposto a pagar, permite gerar um ou vários fluxos de receitas para cada segmento. Cada fluxo de receita pode ter o seu mecanismo de preço,

através de preços fixos, preços negociados, leilão, descontos, condições do mercado, volume transacionado, entre outros.

Os Recursos-chave são os ativos mais importantes do modelo de negócio, pois possibilitam à empresa criar e oferecer uma proposta de valor e alcançar o mercado, sendo não só físicos ou humanos, mas também financeiros ou intelectuais. Portanto, podem ser máquinas, veículos, instalações, redes de distribuição, marcas, patentes, linhas de crédito, parcerias, capacidades humanas, garantias financeiras, entre muitos outros.

As atividades mais importantes que a empresa deve desempenhar para o seu modelo de negócio funcionar são designadas por Atividades-chave. Estas atividades em conjunto com os Recursos-chave dão a possibilidade à empresa de criar e oferecer uma proposição de valor, alcançar o mercado, manter os relacionamentos com os segmentos de clientes e obter receitas.

Os Parceiros de Negócio são todos os fornecedores e parceiros que fazem o modelo de negócio funcionar. Estes parceiros de negócio podem ser divididos em 4 tipos: alianças estratégicas entre não competidores, cooperação estratégica entre concorrentes para atingirem objetivo comum, *joint ventures* para desenvolver um novo negócio ou ainda, relacionamentos entre comprador-fornecedor para garantir a oferta. Assim, a empresa poderá otimizar o seu negócio e obter economias e escala, assim como reduzir custos (através de outsourcing, infraestruturas partilhadas, entre outros), riscos e incertezas. Através destas parcerias a empresa poderá também adquirir recursos e atividades como licenças, *know-how*, força de vendas.

O último bloco é a Estrutura de Custos que descreve todos ou os mais importantes custos para que o modelo de negócio opere. Estes custos podem ser calculados depois de serem definidos os Recursos-chave, as Atividades-chave e os Parceiros Estratégicos.

Atendendo aos dados do inquérito foi desenhado este modelo como plano de negócio ideal para o TNSJ:

Segmento de clientes:

Atualmente não existe uma segmentação de clientes, devido à diversidade de obras que o TNSJ oferece e à abrangência do perfil do público. No entanto, talvez fosse interessante distinguir entre o novo público (que estão a consumir pela primeira vez) e o público fidelizado. Os dados apurados permitem situar o novo público como tendo menos de 40 anos (atendendo aos que respondem ser a primeira vez que assistem a um espetáculo no último ano).

Proposta de Valor:

O TNSJ cria e apresenta espetáculos de teatro com obras referenciais, clássicas e contemporâneas em espaços únicos, sóbrios e requintados, muito apreciados pelo público em geral, conforme verificado na evidência física de Lovelock (2006).

Para além desta proposta, o TNSJ poderia apostar mais na formação do público, ou seja, nos seus projetos educativos com variadas atividades que são de forte atração para os espetadores mais novos. Desta forma, criam-se ainda fortes ligações com o teatro, tornando-os em espetadores jovens/adultos fidelizados.

Canais de distribuição:

O serviço cultural prestado tem de ocorrer nas instalações físicas dos equipamentos. Não obstante, o TNSJ pode ampliar a experiência do consumo teatral, através da comunicação. Existem vários canais de informação sobre a programação, atividades e respetivos horários, conforme verificado na tabela 3, com destaque para o *word-of-mouth* e a publicidade na rua (*outdoors*, cartazes e painéis de vidro). Contudo, para o público mais jovem, o TNSJ pode apostar numa campanha mais agressiva nos meios digitais (site do TNSJ e facebook), que privilegie uma comunicação mais próxima e informal.

Relacionamento com o cliente:

O TNSJ tem várias formas de se relacionar com o cliente através das próprias bilheteiras do TNSJ (física, on-line e telefónica) que atendem o cliente não só para

venda de bilhetes, mas também prestam informações e esclarecem dúvidas sobre os espetáculos e as outras atividades desenvolvidas.

O TNSJ já colocou à disposição o cartão “amigo TNSJ”, que é gratuito e que não está a ter muita adesão (cerca de 80% dos inquiridos não o possui), apesar de dar vários benefícios para o consumidor fidelizado. Atualmente, o TNSJ pratica descontos para espetadores com cartão jovem, com mais 65 anos e que frequentem os espetáculos à quinta-feira (exceto nas estreias).

As redes sociais também podem ser otimizadas como meio de comunicação e interação com os espetadores, não só com informação da programação e atividades em curso, mas também com *feedback* dos consumidores e dos produtores (atores, funcionários e formadores) dos espetáculos e das formações.

Receitas:

Segundo o relatório de contas do TNSJ referente a 2011, o EBITDA foi de cerca de 279.000 € com um Volume de Negócios de aproximadamente 449.000 € (TNSJ, 2012). Como se trata de uma Entidade Pública Empresarial o relatório refere também que a dotação orçamental de 2011 foi de 4.780.286 €, tendo sido portanto o Resultado Líquido de cerca de 23.000 €. Mantém-se assim uma estrutura de receitas, conhecida como 90/10, em que mais de 90% das verbas são oriundas do erário público e as restantes provêm do mecenato, patrocínio, bilheteira e *merchandising*.

Tendo este estudo revelado que o preço não parece ser muito importante para os consumidores (que erram na sua definição ou assumem desconhecer) e que eles até estariam dispostos a pagar pelo manual ou programa do espetáculo, talvez o TNSJ possa aumentar as receitas de origem privada, obrigando os consumidores a pagar pela elevada qualidade percebida.

Recursos-chave:

Os Recursos-chave do Teatro são as pessoas, nomeadamente os artistas contratados ou acolhidos pelo TNSJ, a estrutura diretiva, a equipa de comunicação e de logística, entre outros profissionais. A aposta na melhoria dos serviços educativos e de formação implica também que sejam importantes os professores e formadores de teatro.

Os recursos humanos são diretamente responsáveis pela perceção da qualidade do serviço por parte dos consumidores, sendo cruciais para o modelo de negócio do TNSJ.

Atividades-chave:

Atualmente, a Atividade-chave é a representação teatral e a organização de todo o evento performativo em si.

Ao designar como proposta de valor a formação do público, esta passa também a ser uma atividade-chave do modelo de negócio, sendo necessária a organização dos espaços e material necessário para acolherem os formandos/alunos.

Parceiros Estratégicos:

A FNAC é atualmente um dos mais importantes parceiros do TNSJ, com 18 postos de vendas que cobrem o território nacional. Assim, o TNSJ abrange um maior número de potenciais clientes como meio de divulgação dos seus espetáculos.

O TNSJ como forma de aumentar as suas receitas, tentando completar as suas plateias, poderia criar, por exemplo, nova parceria com o Continente (essencialmente lojas situadas no Norte), permitindo ao cliente adquirir bilhetes com descontos apelativos e, seria ao mesmo tempo, um meio de divulgação muito forte e com elevada eficácia.

À semelhança desta parceria seria interessante criar outra com uma instituição financeira, tendo benefício o espetador a adquirir bilhetes dos espetáculos a preços baixos e/ou gratuitamente.

Estrutura de custo:

O TNSJ, em 2011, segundo o Relatório de Contas na Demonstração de Resultados, teve avultados custos no valor aproximado de 5.579.000 €, sendo os mais elevados referentes aos fornecimentos e serviços externos (2.931.290,19 €) e os gastos com o pessoal (2.621.146,11 €).

Os custos necessitam de ser otimizados, contudo não é tarefa fácil, dado que esta arte performativa sofre da doença dos custos (Baumol e Bowen, 1966). Mesmo assim, seria

importante tentar reduzir alguns encargos (por exemplo com a extinção de canais de informação que se revelaram pouco relevantes para os espetadores, como a publicidade na TV, rádio e imprensa) ou compensá-los pelo lado da receita (com o pagamento dos programas e manuais, por exemplo).

No entanto, este modelo de negócio está em contante mutação dentro da própria empresa, pois não existe um modelo estanque, à medida que se ajusta um bloco, todos os outros poderão ser alvo de reajustamentos. Deste modo, as alterações propostas devem ser implementadas separadamente, utilizando para tal um mapeamento que conte a história, para ser possível estudar as eventuais alterações noutros blocos.

CAPÍTULO 5

Conclusão

O objetivo deste trabalho foi essencialmente fazer uma análise pormenorizada do Marketing Mix de uma instituição cultural pública e elaborar o seu plano de negócio. Para tal, foi escolhido o Teatro Nacional de S. João como objeto de estudo. Inicialmente, foi efetuada a revisão bibliográfica explicando conceitos relacionados com a cultura, o Setor Cultural Criativo e a sua importância. No entanto, em todos os capítulos existe uma envolvimento da literatura de gestão de serviços, da qualidade e de marketing, para dar suporte às questões relativas aos serviços (*core* e suplementares), qualidade, motivação e satisfação do ponto de vista dos espetadores, no contexto específico dos serviços prestados pelo TNSJ.

Este estudo permitiu traçar um perfil do público do TNSJ: altamente escolarizado, dando especial valor à obra, ao encenador e aos atores; com residência no Concelho do Porto; que gosta de ir acompanhado; o interesse pessoal cultural é amplo e diversificado, tendo o cinema obtido um maior nível de preferência, logo a seguir ao teatro. É interessante verificar que a maior parte estava a assistir pela primeira vez a um espetáculo no último ano, o que pode representar a capacidade de atração de novos públicos.

Em relação aos canais de informação, constatou-se que os mais eficientes são a publicidade de rua e o *word-of-mouth*. As redes sociais e o sítio da internet já têm alguma expressão, pelo que, sendo um meio barato, pode ser utilizado como forma de manter um relacionamento constante com o cliente para saber se existe alguma insatisfação ou alguma sugestão para que o serviço seja melhorado. No entanto, subsistem igualmente canais pouco úteis que deverão ser minorados ou extintos e assim o TNSJ poderá diminuir custos. Também será possível aumentar as receitas pela cobrança dos programas/manuais do espetáculo, dado que há um número significativo de espetadores dispostos a pagar.

Verificou-se ainda uma elevada perceção da qualidade por todos os serviços prestados (destacando-se a bilheteira e os arrumadores de sala) e elevado reconhecimento do TNSJ, sendo estes os fatores decisivos para o sucesso do negócio. Foi ainda interessante

o resultado que o preço não parece ser importante, já que a maioria dos espetadores admite não saber qual é ou coloca-o acima do praticado.

Seria interessante verificar se estes resultados são generalizáveis às restantes instituições culturais. Esta dissertação representa um estudo de caso descritivo e exploratório. Seria interessante, em investigações futuras, realizar um inquérito por questionário, enviado ao maior número possível de empresas do SCC e inspirado no BMG ou alargar a análise a mais casos, investigando-se as diferenças de padrões observados. Não obstante, este estudo conseguiu:

- analisar exaustivamente o marketing-mix e o perfil de públicos do TNSJ;
- aplicar o Sistema Servuction ao teatro, encarando-se o consumidor como co-produtor do serviço;
- propor um modelo de negócios para o TNSJ, com toda a informação disponível, assente no aprofundamento da relação com o cliente e das atividades relacionadas com a formação.

Esta dissertação representa assim um contributo positivo para a reduzida literatura sobre o SCC em Portugal, podendo ser útil para os gestores culturais e para o conhecimento do setor em geral.

Bibliografia:

- Amestoy, V.M.A. (2008), Determining heterogeneous behavior for theater attendance, *Jornal of Cultural Economics*, Vol.32, pp.127-151.
- Amestoy, V. M. A. (2009), El capital humano como determinante del consumo cultural, *Estudios de Economia Aplicada*, Vol. 27-1, pp 87-110.
- Baumol, W. e Bowen, W. (1966). On the performing arts: The Anatomy of Their Economic Problems, *The American Economic Review*.
- Barros, S. (1997), A Resiliência da Cultura. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação da Universidade da Beira Interior: <http://bocc.ubi.pt/pag/texto.php3?html2=barros-amoado-Resiliencia-Cultura.html>, acedido em 05 de Maio de 2012
- Becker, G. S. (1976), *The Economic Approach to Human Behavior*, University of Chicago Press, pp. 3-14.
- Cândido, M. C. D. A. (2010). A influência das tecnologias de informação e comunicação e dos empregados de contacto na lealdade dos clientes, Tese de Mestrado, Universidade de Economia de Coimbra: Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria.
- Castells, M. e Cardoso, G. (2005), *A Sociedade em Rede: Do conhecimento à Acção Política*. Lisboa, Lisboa: Imprensa Nacional: Casa da Moeda.
- Comissão Europeia (2010), *Livro Verde - Realizar o Potencial das Industrias Culturais e Criativas*, Bruxelas.
- European Commission (2007), *European Cultural Values, Special Eurobarometer 278 / Wave 67, relatório de Setembro de 2007*.
- Fulcher, J. e Scott, J. (2007), *Sociology*, 3ª Edição, Oxford: Oxford University Press,
- Google Maps (2012), www.maps.google.com, acedido em 10 de Junho de 2012.
- Gronroos, C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, England: West Sussex.
- INE (2012), *Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio*, www.ine.pt, acedido em 06 de Março de 2012.
- Kasper, H., Van, H. P. e Vries, W. J. (1999), *Services Marketing Management: An International Perspective*, England: John Wiley & Sons, Ltd., West Sussex,.
- KEA European Affairs (2006), *The Economy of Culture in Europe*, European Commission, DG Education and Culture.

- Kotler, P. 2012. Marketing management, 14ª edição, Harlow : Pearson.
- Kuper, A. (1999), Culture: The Anthropologists' Account, Harvard Univ. Press.
- Kroeber A. L., Kluckhohn C., Untereiner W., Meyer, A. G. (1952), Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Vintage Books
- Langeard, E., Bateson, J., Lovelock, C. e P. Eiglier (1981), Marketing Services: new insights from consumers and managers, Cambridge: Marketing Sciences Institute.
- Levionnois, M. (1993), A Empresa Humana, Porto: Rés Editora.
- Lima, M. (1971), O inquérito sociológico: problemas de metodologia, Instituto de Estudos Sociais, Pp. 558-628.
- Lovelock, C. H. e Wirtz, J. (2006), Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados, São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mateus, A. (2010), O Sector Cultural e Criativo em Portugal - Ministério da Cultura. Lisboa: Augusto Mateus & Associados.
- Mestre, M. S. & SANZ, M. J. M. (2007), Fundamentos de Marketing, Piramide.
- Molano, O. L. (2007), Identidad Cultural un concepto que evoluciona, Opera - Observatorio de Políticas, Ejecución y Resultados de la Administración Pública, 7ª edição, pp. 69-84, Universidad Externado de Colombia, Centro de Investigaciones y Proyectos Especiales (CIPE).
- OEA (2002), La Cultura como finalidad del desarrollo. Documento para expertos en políticas culturales.
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation, Clark, T. (ed.). Self Published.
- Santos, M., Nunes, J., Cruz, S. e Lourenço, V. (2001), *Públicos do Teatro S. João*, Observatório das Actividades Culturais.
- Serralves F. 2008, Estudo Macroeconómico – Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte, Relatório Final de Julho 2008.
- Smith, A. (1759), A Teoria dos Sentimentos Morais. In: LIBERTY, L. E. (ed.) 6ª ed.: London: A. Millar.
- Stake, Robert E (1995), The Art of Case Study Research, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Stonebraker, P. W. e Leong, G. K. (1994), *Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence*, Needham Heights, Allyn and Bacon.
- TNSJ (2011), *Teatro Nacional S. João E.P.E. - Código de Etica e Regras de Conduta*, Porto.
- TNSJ (2012), site do Teatro Nacional São João Porto, <http://www.tnsj.pt/home/>, acessido em 01 de Fevereiro de 2012.
- Towse, R. (2010), *A Text Book of Culture Economics*, New York, First published.
- UNESCO (2003), *Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial*.
- UNESCO (2005), *Convencion sobre la proteccion y promocion de la diversidad de las expresiones culturales*, Paris.
- Vavra, T. G. (1993), *Marketing de relacionamento: after marketing*. São Paulo, Atlas.
- Yin, Robert (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2ª edição, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yin, Robert (2001), *Estudo de caso – planejamento e métodos*, 2ª edição, Porto Alegre: Bookman.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. e Parasuraman, A. (1993), “The nature and determinants of customer expectations of service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 1-12.

Anexos

Anexo 1 – Estrutura do Setor Cultural Criativo (SCC)

Sectores-âncora	Subsectores
Actividades Nucleares do Sector Cultural	Artes Performativas
	Artes Visuais e Criação Literária
	Património Histórico e Cultural
Indústrias Culturais	Cinema e Vídeo
	Edição
	Música
	Rádio e Televisão
	Software Educativo e de Lazer
Actividades Criativas	Arquitectura
	Design
	Publicidade
	Serviços de Software
	Componentes Criativas em Outras Actividades

Fonte: (Mateus, 2010)

ANEXO 2 – Questionário

QUESTIONÁRIO

Indique o nome da peça que veio assistir. _____

O que mais aprecia nos espetáculos do TNSJ?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> A experiência de ver os atores a representar ao vivo | <input type="radio"/> O convívio |
| <input type="radio"/> O espaço | <input type="radio"/> A qualidade da obra/autor/encenador |
| <input type="radio"/> A participação num evento cultural | <input type="radio"/> Outra |

A quantos espetáculos do TNSJ assistiu durante o último ano? _____

O que é que o(a) levaria a frequentar mais vezes o TNSJ?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Preço mais acessível | <input type="radio"/> Espetáculos mais populares |
| <input type="radio"/> Maior diversidade de espetáculos | <input type="radio"/> Restaurantes com refeições rápidas e com qualidade, nas imediações do Teatro |
| <input type="radio"/> Maior duração da carreira dos espetáculos | <input type="radio"/> Mais estacionamento (parques abertos até ao fim do espetáculo) |
| <input type="radio"/> Maior proximidade | <input type="radio"/> Local de confiança onde pudesse deixar os filhos, nas imediações do Teatro |

- Horário mais adequado (Qual?)
- Maior animação noturna na baixa do Porto
- Maiores descontos e promoções
- Maior segurança na baixa do Porto
- Voltar a usufruir de um tipo de desconto que deixou de beneficiar
- Rede de transportes mais eficiente
- Melhor divulgação
- Outra

Como costuma frequentar os espetáculos?

- Sozinho
- Em família
- Em grupos com a escola
- Com o companheiro(a)
- Com amigos

Como adquiriu o bilhete para o último espetáculo que assistiu no TNSJ, TeCA ou MSBV?

- Nas bilheteiras
- Oferecido por um amigo/familiar
- Por convite/promoção
- Pela Internet
- Na FNAC

Tendo em conta a qualidade e diversidade de espetáculos, que opinião tem sobre o preço dos bilhetes vendidos nos espaços TNSJ?

- Barato
- Justo/adequado
- Caro
- Não sei

Na sua opinião, qual é o preço médio dos bilhetes nos espaços TNSJ?

- ___ €
- Não sei

Estaria disposto a pagar o preço do programa ou manual do espetáculo habitualmente fornecido, desde que fosse pelo seu preço de custo?

- Sim
- Não

Como é que costuma obter informação sobre as atividades do TNSJ? Classifique cada meio numa escala de 0 a 3 (0 – nunca obtenho informação; 1 – raramente obtenho informação; 2 – frequentemente obtenho informação; 3 – obtenho sempre informação por esta via).

- | | | | |
|--|---|-------------------------|---|
| Amigos e conhecidos | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | Notícias Rádio | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| Site/Facebook do TNSJ | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | Publicidade na rádio | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| Email (Newsletter e E-Flyer) | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | Notícias na imprensa | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| Caderno de programação trimestral | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | Publicidade na imprensa | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| Postais do TNSJ | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | Notícias na TV | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| Publicidade na rua (outdoors, cartazes, painéis vídeo) | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | Publicidade na TV | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 |
| Telões na fachada do TNSJ/TeCA | <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | | |

Em termos promocionais ou de divulgação, qual o fator que contribuiu decisivamente para a sua visita ao Teatro?

- Recomendação de um familiar ou amigo
- Notícias num meio de Comunicação Social

- Materiais de Comunicação do TNSJ
- Convite endereçado pelo TNSJ ou um dos seus elementos
- Crítica especializada
- Publicidade num meio de Comunicação Social
- Outro motivo

Do seu ponto de vista, quais são os principais contributos do TNSJ?

- Formação de público
- Aumento da diversidade da oferta teatral do Porto
- Promoção da cidade do Porto
- Internacionalização do teatro português

Como é que avalia a qualidade da Programação de acordo com os espaços onde estes são representados? Avalie numa escala de 0 a 5, sendo 0 o nível mínimo de qualidade e 5 o máximo.

- Espectáculos apresentados no TNSJ ① ② ③ ④ ⑤
- Espectáculos apresentados no TeCA ① ② ③ ④ ⑤
- Espectáculos apresentados no MSBV ① ② ③ ④ ⑤

Indique o grau de satisfação em relação ao espaço que está a frequentar (TNSJ, TeCA ou MSBV), sendo 0 o nível mínimo de satisfação e 5 o nível máximo.

- Estado de conservação do edifício ① ② ③ ④ ⑤
- Limpeza do W.C. ① ② ③ ④ ⑤
- Funcionamento da bilheteira ① ② ③ ④ ⑤
- Atendimento no bar ① ② ③ ④ ⑤
- Eficácia dos arrumadores de sala ① ② ③ ④ ⑤
- Qualidade da decoração interior ① ② ③ ④ ⑤

Assinale, numa escala de 0 a 5, o seu interesse nos seguintes tipos de eventos (sendo 0 o nível mínimo de interesse e 5 o nível máximo):

- | | | | |
|---------------------------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| Teatro | ① ② ③ ④ ⑤ | Exposições | ① ② ③ ④ ⑤ |
| Teatro Musical | ① ② ③ ④ ⑤ | Cinema | ① ② ③ ④ ⑤ |
| Teatro para a Infância e/ou Juventude | ① ② ③ ④ ⑤ | Leituras Poesia/Literatura | ① ② ③ ④ ⑤ |
| Ballet Clássico | ① ② ③ ④ ⑤ | Conferências | ① ② ③ ④ ⑤ |
| Ballet Contemporâneo | ① ② ③ ④ ⑤ | Circo | ① ② ③ ④ ⑤ |
| Música Erudita | ① ② ③ ④ ⑤ | Ópera | ① ② ③ ④ ⑤ |
| Jazz | ① ② ③ ④ ⑤ | Outros | ① ② ③ ④ ⑤ |
| Pop/Rock | ① ② ③ ④ ⑤ | | |

Em termos artísticos, o que é que contribui decisivamente para a sua visita ao Teatro?

- Encenador do Espectáculo
- Obra na qual o Espectáculo é baseado
- Figurinos/Cenografia
- Desenho de Luz
- Ator(es) Membro(s) do Elenco
- Música
- Fator Cultural
- Interesse pelo tipo de Espectáculo
- Companhia
- Outro

Que salas de espetáculo costuma frequentar?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Auditório do Balletatro | <input type="radio"/> Casa da Música |
| <input type="radio"/> Centro Cultural de Vila Flor (Guimarães) | <input type="radio"/> Cine-Teatro Constantino Nery (Matosinhos) |
| <input type="radio"/> Culturgest | <input type="radio"/> Coliseu |
| <input type="radio"/> Estúdio Zero | <input type="radio"/> Hardclub |
| <input type="radio"/> Pavilhão Rosa Mota | <input type="radio"/> Teatro Campo Alegre |
| <input type="radio"/> Teatro da Vilarinha | <input type="radio"/> Teatro do Bolhão – ACE |
| <input type="radio"/> Teatro Helena Sá e Costa | <input type="radio"/> Rivoli |
| <input type="radio"/> Outro | |

Dados de Caraterização:

Género

- Masculino
 Feminino

Idade: _____ **Código Postal:**

É detentor do cartão “Amigo TNSJ”? Sim Não

Escolaridade

- Sem qualquer nível de ensino
 4.º ano de escolaridade (antiga 4.ª classe)
 9.º ano de escolaridade (antigo 5.º ano)
 12.º ano de escolaridade (antigo 7.º ano)
 Ensino superior (bacharelato, licenciatura ou mestrado)
 Doutoramento ou pós-doutoramento

Ocupação

- Empresário (a)
 Trabalhador(a) por conta de outrem
 Trabalhador(a) por conta própria
 Estudante
 Professor(a)
 Doméstico (a)
 Desempregado (a)
 Reformado (a)
 Outra: