

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A GESTÃO DE MARCAS CULTURAIS: DE ASSOCIAÇÃO A
MARCA – CASO DE ESTUDO SMUP

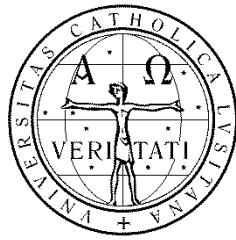
Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da
Comunicação variante Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Joana Gomes das Neves Saraiva

Faculdade de Ciências Humanas

Janeiro de 2018



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

A GESTÃO DE MARCAS CULTURAIS: DE ASSOCIAÇÃO A MARCA –
CASO DE ESTUDO SMUP

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação variante
Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Joana Gomes das Neves Saraiva

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor José Gabriel Andrade

Janeiro de 2018

Resumo

A revolução digital e a globalização deram origem a novos comportamentos e tendências de consumo. Estas alterações sociais profundas trouxeram novos desafios também ao setor cultural. Face às dificuldades de financiamento e ao mercado altamente competitivo e diferenciado em que se encontram, as instituições culturais precisam de diversificar as suas estratégias. Sendo frequente os gestores culturais não disporem de conhecimentos técnicos que lhes permitam construir marcas fortes, é urgente criar mecanismos de controlo das marcas culturais. Assim, a problemática central deste estudo prende-se com a necessidade profunda de uma mudança no que toca à gestão estratégica das instituições culturais portuguesas, centrando-se no terceiro setor.

A presente investigação pretende compreender de que forma são geridas as marcas culturais do terceiro setor, tendo como objeto de estudo a associação cultural SMUP. O estudo tem como objetivo principal identificar que fatores são privilegiados na gestão da marca cultural SMUP. Para tal, recorreu-se a uma metodologia de investigação mista, em que os dados primários do estudo foram recolhidos através de questionários a visitantes e colaboradores da SMUP. Estes dados foram complementados através de observação direta, análise documental e entrevista.

Os resultados indicam uma tendência por parte da SMUP para favorecer fatores internos e para negligenciar os pontos de contacto com o seu público. Os dados obtidos poderão indicar uma predisposição das associações culturais para privilegiarem fatores que embora ajudem a desenvolver a marca, não afetam diretamente a força da marca. Os resultados indicam também que existe uma resistência por parte das associações culturais em recorrer a estratégias de marketing.

Palavras-chave: Gestão de marca, marcas culturais, auditoria de marca, marketing cultural, associação, SMUP

Abstract

Digital revolution and globalization generated new behaviors and consumption trends. These profound changes in society brought new challenges to the cultural sector. Given the peculiar and competitive market they are in and the shortfalls in financing, cultural institutions need to diversify their strategies. As cultural managers often lack technical knowledge that allows them to be able to build strong brands, creating control mechanisms of cultural brands is essential. Therefore, the main issue of this study relates to the change needed in what concerns Portuguese cultural institutions strategic management, focusing in the third sector.

This research aims to understand how cultural brands are managed in the third sector. Having the cultural association SMUP as a research object, the main goal of the study is to identify which factors are favored while managing SMUP's brand. For that purpose, a mixed methods approach was applied, having the data been collected through visitor and staff surveys. Those data were complemented through direct observation, document analysis and interview.

The results show that SMUP tends to favor internal factors and to neglect touchpoints with the audience. Data might indicate also that cultural institutions tend to favor factors which contribute to brand development, but do not have a direct influence in brand strength. Study results show as well the resistance of cultural institutions in applying marketing strategies.

Key-words: Brand management, cultural brands, brand audit, cultural marketing, association, SMUP

“Para ser grande, sê inteiro: nada

Teu exagera ou exclui.

Sê todo em cada coisa. Põe quanto és

No mínimo que fazes.

Assim em cada lago a lua toda

Brilha, porque alta vive. “

Ricardo Reis (in “Fernando Pessoa, Poesias escolhidas por Eugénio de Andrade”)

Ao poeta que tanto me tem inspirado ao longo desta caminhada.

Agradecimentos

Todos os grandes feitos resultam de esforços coletivos. Este projeto não é exceção. É fruto de um longo caminho repleto de sacrifícios pessoais, que só foi possível percorrer graças à colaboração de muitas pessoas.

Em primeiro lugar agradeço à minha mãe pelo apoio incondicional, sem o qual teria sido impossível prosseguir. Ontem, hoje e amanhã obrigada por tudo o que sou, graças a ti.

Ao Pedro por estar sempre do meu lado nos momentos de desânimo e pela sua paciência infinita em escutar as minhas inquietações.

Às minhas colegas de trabalho pelas palavras de incentivo constantes que recebi e que me motivaram a continuar.

À Madalena Matoso por acolher este projeto desde o primeiro minuto e reunir todos os esforços para que este chegasse a bom porto.

À Mafalda Reis, pela sua constante simpatia e disponibilidade para ajudar, colaboração sem a qual este projeto não teria sido possível.

Ao Eduardo Lopes, pela disponibilidade em colaborar e pelo tempo despendido.

Ao Professor Doutor José Gabriel Andrade, por ter aceitado orientar esta dissertação.

A todos os que tornaram este projeto possível, o meu profundo e eterno agradecimento.

Índice

Introdução	1
Parte I: Enquadramento teórico-conceptual	5
Capítulo 1: O consumo cultural nos dias de hoje	5
1.1 O novo consumidor	5
1.2 Das teorias bourdianas ao consumidor omnívoro	8
1.3 O consumidor cultural	10
Capítulo 2: A importância das estratégias de marketing cultural	17
2.1 A industria cultural	17
2.2 Desafios do setor cultural	18
2.3 Especificidades do marketing cultural	23
Capítulo 3: Gestão estratégica de marcas culturais	28
3.1 A gestão de marcas culturais	28
3.2 Da construção de uma identidade à gestão de reputação	34
3.3 Modelo BAC	36
Parte II: Metodologia	47
Capítulo 4: Caracterização da Investigação	47
4.1 Métodos de Pesquisa	48
4.1.1 Construção dos Questionários	48
4.2 Universo, amostra e horizonte temporal do estudo	56
4.3 Limitações	57
Capítulo 5. Estudo de Caso SMUP	59
5.1 História da Marca SMUP	59
5.2 Missão, Valores e Visão	62
5.3 Estrutura da SMUP	62
Capítulo 6. Análise Empírica e Interpretação de resultados	64
6.1 Análise de dados complementares	64
6.1.1 Observação direta	64
6.1.2 Análise documental	65

6.1.3	Análise da entrevista aplicada à responsável pela comunicação	70
6.2	Análise dos dados primários do estudo	72
6.2.1	Perfil dos inquiridos no questionário aos colaboradores	73
6.2.2	Análise do questionário aos colaboradores	74
6.2.3	Dados de caracterização dos inquiridos no questionário aos visitantes	87
6.2.4	Análise do questionário aos visitantes	90
6.2.5	Análise integrada e cálculo do índice BAC	93
6.3	Reflexão dos dados e pistas futuras	96
Conclusão	98
Bibliografia	101
Anexos	110
Anexo A:	Campanha do Seat Ateca.....	111
Anexo B:	Questionário a colaboradores da SMUP.....	112
Anexo C:	Questionário a visitantes da SMUP.....	117
Anexo D:	Mapa mental da SMUP.....	119
Anexo E:	Questionário <i>online</i> a visitantes da SMUP.....	120
Anexo F:	Cartazes promocionais de eventos realizados na SMUP.....	124
Anexo G:	Cartazes promocionais de peças de teatro realizadas pela SMUP.....	125
Anexo H:	Hino da SMUP.....	125
Anexo I:	Entrevista à responsável de comunicação da SMUP.....	126
Anexo J:	Diagrama representativo dos resultados da aplicação do modelo BAC	131
Anexo K:	Apuramento do índice BAC.....	132
Anexo L:	Modelo de pontuação BAC.....	133

Índice de figuras

Figura 1: Exemplo da abordagem <i>driving market</i>	25
Figura 2: Mapa dos diversos públicos de uma associação cultural	27
Figura 3: Modelo do processo de comunicação integrando os conceitos de imagem e identidade da marca	35
Figura 4: Enquadramento da marca segundo o modelo BAC	39
Figura 5: Logotipo da SMUP	68
Figura 6: Emblema oficial da SMUP	68

Índice de quadros

Quadro 1: Semelhanças entre o comportamento da audiência cultural e o comportamento do consumidor	12
Quadro 2: Perspetivas principais do <i>branding</i> cultural e das artes	29
Quadro 3: Dimensões e Indicadores do Modelo BAC.....	42

Índice de gráficos

Gráfico 1: Orientação para a marca	75
Gráfico 2: Posicionamento da marca	76
Gráfico 3: Estratégia da marca	77
Gráfico 4: Organização da marca	78
Gráfico 5: Gestão interna da marca	79
Gráfico 6: Ferramentas da marca	80
Gráfico 7: <i>Branding</i>	81
Gráfico 8: Comunicação	82
Gráfico 9: Oportunidades de participação	83
Gráfico 10: Loja e <i>Catering</i>	84
Gráfico 11: Enriquecimento da marca	85
Gráfico 12: Força da marca perante o público	86
Gráfico 13: Número de Visitantes	87
Gráfico 14: Género.....	88
Gráfico 15: Idade	88
Gráfico 16: Habilitações Literárias	89
Gráfico 17: Residência no concelho de Cascais	90
Gráfico 18: Força da Marca perante Visitantes	91
Gráfico 19: Serviços	92
Gráfico 20: Índice BAC e dimensões da marca SMUP.....	94

Introdução

O desenvolvimento das tecnologias de informação e a crescente globalização a que assistimos nas últimas décadas deram origem a novos comportamentos. Na “Sociedade em Rede”, descrita por Manuel Castells (2002), surgiram novas formas de comunicação e tendências de consumo, como resultado da massificação das novas tecnologias. Neste contexto surgiu também um consumidor que “co-inova e co-produz os produtos que consome” (Tapscott e Williams, 2008:140). O consumidor dos dias de hoje é mais exigente e participativo, sendo também confrontado com um constante *overload* de informação. A globalização e o acesso à tecnologia conduziram a um estilo de vida mais acelerado, e paradoxalmente a menos tempo disponível por parte do consumidor. Num mercado caracterizado por uma grande diversidade de oferta cultural, alguns consumidores desenvolvem um gosto cultural eclético. “Consumidor Omnívoro” foi o termo proposto por Peterson e Kern (1996: 904) para denominar este grupo de consumidores que manifesta “uma abertura para apreciar tudo”. Pode afirmar-se então que num curto espaço de tempo, alterações profundas afetaram todos os setores de atividade, não sendo o setor cultural uma exceção.

Considerando que o setor cultural se caracteriza por um tecido organizacional maioritariamente constituído por instituições sem fins lucrativos, frequentemente confrontadas com dificuldades de financiamento, estas mudanças sociais trouxeram novos desafios às mesmas. No caso particular das instituições culturais portuguesas, muito dependentes de ajudas estatais, tem-se assistido a uma redução sucessiva do financiamento do Estado que se faz acompanhar por uma legislação pouco favorável em termos fiscais. A convicção de que são necessárias as novas políticas culturais em Portugal parece ser transversal à maioria dos gestores culturais portugueses. Perante este cenário de dificuldades financeiras e de um mercado muito competitivo, o marketing cultural torna-se numa ferramenta essencial à sobrevivência do setor. Embora tradicionalmente as instituições culturais partilhem de uma mentalidade “anti-marketing”, alguns gestores reconhecem já a necessidade de uma nova atitude como é o caso de Filipe Mascarenhas Serra que considera que os gestores culturais devem “encarar o marketing como um poderoso e utilíssimo instrumento de comunicação” (Curvelo,2009: 57).

Embora o recurso a técnicas de marketing se afigure como uma solução promissora face às problemáticas do setor, outra questão essencial reside em tratar-se de um setor com algumas especificidades em comparação com o setor empresarial ou comercial. Os produtos culturais apresentam várias características que os diferenciam como a intangibilidade, a percibilidade e a inseparabilidade (Kolb, 2005). Para além disso, no marketing cultural, pode considerar-se que existem produtos à procura de uma audiência (Colbert e St-James, 2014), ao contrário do que acontece no marketing tradicional. Todas estas especificidades levam a que as organizações tenham que diversificar a sua orientação estratégica.

Tendo em conta as condicionantes que envolvem o setor e as dificuldades que este atravessa é fulcral para as instituições culturais construírem marcas fortes. São já vários os exemplos de organizações que alcançaram o sucesso ao aplicar metodologias de gestão de marcas. Há que considerar também que é frequente que os gestores culturais não possuam conhecimentos nestas áreas, tornando assim necessário criar mecanismos de controlo das marcas culturais. É nesse contexto que surgem as auditorias de marca e em particular o modelo BAC (*Brand Audit for Cultural Institutions*) proposto por Baumgarth *et al* (2013, 2016), que serve de base a esta Dissertação.

Assim, a presente Dissertação, tendo como objeto de estudo a SMUP (Sociedade Musical União Paredense - uma associação cultural sem fins lucrativos), pretende compreender como é gerida esta marca cultural. De uma forma mais lata, a pesquisa tem como objetivo investigar o comportamento das associações culturais no que toca à gestão enquanto marca, através do presente estudo de caso. A escolha desta instituição prende-se não só com a sua antiguidade e notoriedade, bem como com a diversidade de atividades culturais que promove e a abrangência das suas áreas de atuação, o que a torna num objeto de estudo rico.

Esta investigação visa responder à seguinte pergunta de partida: “Que fatores são privilegiados na gestão da marca cultural SMUP?”, de forma a compreender melhor como são geridas as marcas culturais do terceiro setor. Torna-se relevante salientar o carácter inédito da investigação, já que não são conhecidos pesquisas em Portugal sobre esta temática tendo como objeto de estudo uma associação cultural. Por se tratar de uma instituição do

terceiro setor o modelo teórico foi adaptado, de forma a abranger as especificidades inerentes a este tipo de organizações.

A escolha da temática prende-se não só com o facto de se tratar de uma área de interesse da autora da presente Dissertação, bem como com a constatação de que existem lacunas no âmbito do marketing cultural em Portugal, personificadas na enorme resistência em associar o marketing à cultura e em “pensar a cultura enquanto marca”. Tendo em conta a crise que o sector cultural português atravessa, a aplicação de técnicas no âmbito da disciplina do marketing e da gestão de marcas poderá funcionar como uma nova forma de combater o fenómeno e de encontrar novas oportunidades de desenvolvimento e novas perspetivas sobre o sector. Pretende-se também avaliar a gestão da marca de uma forma holística, identificando áreas problemáticas e oportunidades, sendo que um dos objetivos principais é igualmente testar a aplicabilidade do novo método (BAC) em instituições culturais sem fins lucrativos. O projeto académico visa também promover a adoção de estratégias de comunicação e marketing mais eficazes por parte da associação em causa, contribuindo para o seu desenvolvimento e aumentando a sua notoriedade junto do público alvo e demais *stakeholders* relevantes. A opção de incluir o associativismo visa adicionar uma componente social ao mesmo, indo também ao encontro de uma aspiração pessoal da autora da Dissertação de desempenhar um papel ativo na comunidade. Visa também contribuir para o desenvolvimento do terceiro setor em Portugal, bem como servir de ponto de partida e inspiração para outros trabalhos na área.

Com o objetivo de identificar os fatores que são privilegiados na gestão da marca SMUP, recorreu-se a uma metodologia de investigação mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. Foram realizados questionários aos colaboradores e visitantes da SMUP. Os dados obtidos através destes questionários foram complementados por dados recolhidos através de pesquisa documental, de uma entrevista à responsável de comunicação e de observação direta. Foram também realizadas entrevistas exploratórias numa fase inicial, de forma a aprofundar o conhecimento do objeto de estudo.

A presente Dissertação está estruturada em duas partes. A primeira parte faz um enquadramento teórico das tendências de consumo da sociedade contemporânea, traçando um perfil dos novos consumidores culturais. Versa também sobre os desafios e dificuldades atuais que o setor cultural enfrenta como é o caso da problemática das fontes de financiamento. Ainda nesta parte são descritas as especificidades do marketing cultural, bem como o pensamento “anti-marketing” que prevalece nas instituições culturais. Finalmente a temática da gestão das marcas culturais é abordada, bem como a necessidade de criar mecanismos de controlo das mesmas como são exemplo as auditorias de marca e o modelo BAC mencionado anteriormente.

A segunda parte da Dissertação começa por fazer referência à metodologia aplicada. Seguidamente faz-se um enquadramento do estudo de caso, a justificação da escolha do mesmo e uma breve apresentação da SMUP. Segue-se a análise e interpretação dos resultados obtidos. Por último, o capítulo final faz referência à resposta à questão de partida, bem como ao enquadramento dos resultados obtidos e sua discussão.

Parte I: Enquadramento teórico-conceptual

Capítulo 1: O consumo cultural nos dias de hoje

1.1. O novo consumidor

Nas últimas décadas a sociedade tem sofrido alterações profundas que têm vindo a afetar todos os setores de atividade, incluindo o setor da cultura e das artes. A sociedade contemporânea é uma sociedade globalizada, um novo mundo sem fronteiras que originou também novas formas de comunicar. Segundo Fernando Ilharco (2014) vivemos hoje numa *Sociedade Pós-Occidental*¹ em que existe uma convivência de diversas culturas e em que impera um “pensar global”. Esta *Pós-Sociedade* é também uma *Sociedade Pós-Nacional*², em que países de origem e nacionalidades já não determinam a identidade e em que existe uma mobilidade constante. Ao ser mais fácil viajar devido à diminuição do custo dos transportes, mais pessoas têm contacto direto com outras culturas e os fenómenos migratórios ganham também outra dimensão. O aparecimento da internet e o desenvolvimento das tecnologias da informação vieram igualmente diminuir as distâncias e funcionaram como impulsionadores da globalização.

Nesta sociedade globalizada e altamente tecnológica um novo sistema de comunicação surgiu, este sistema caracteriza-se por integrar “múltiplos modos de comunicação numa rede digitalizada...e pela capacidade de incluir e abranger todas as expressões culturais” (Castells, 2002: 491). As tecnologias que nos rodeiam hoje modificaram profundamente a forma como comunicamos. “A sociedade dos ecrãs é uma sociedade informacional” (Lipovetsky e Serroy, 2013:96), já que temos à nossa disposição uma quantidade de informação sem precedentes na história da Humanidade. Pode afirmar-se até que assistimos

¹ Ilharco (2014: 22) defende que “as comunidades globais ditam cadenciadamente o final do Ocidente”

² Ilharco (2014: 18) acredita que “estamos já num tempo para lá do horizonte onde nascemos, numa sociedade mundial genuinamente pós-nacional”, sociedade contemporânea que se caracteriza também por ser Pós-Occidental, Pós-Literária e Pós-Democrática.

ao nascimento de uma nova economia “informacional, global e em rede”³ (Castells, 2002: 95).

Todas estas mudanças societais, em particular o desenvolvimento e a massificação das novas tecnologias, originaram um novo modelo de organização social, um modelo “genuinamente cultural” (Castells, 2002: 615). Assim, a sociedade atual não é apenas uma sociedade globalizada, mas também uma sociedade de consumo em que os novos media não só ditam as tendências de consumo, como criam novas formas de pensar e novos comportamentos. No ambiente mediático atual os media eletrônicos reinam e “desencadeiam novos modos de entender e agir” (Ilharco, 2014:20). Desta forma, os comportamentos de consumo têm sofrido alterações profundas nas últimas décadas, como comprovam estudos recentes sobre o comportamento do consumidor que indicam que a utilização das novas tecnologias e das redes sociais vieram dar poder aos consumidores. É agora o consumidor quem define de que forma irá interagir com as marcas, tendo a expectativa de poder participar na construção dos produtos/serviços que consome (Deloitte, 2014)⁴. Estes novos consumidores têm uma voz ativa, partilham opiniões com os demais e esperam ser ouvidos. Nesta linha de pensamento, Tapscott introduziu o conceito de *prosumo*, com o intuito de descrever “o modo como a distância entre produtores e consumidores se estava a desvanecer” (Tapscott e Williams, 2008: 139). Tapscott e Williams descrevem o comportamento dos novos consumidores – os *prosumidores*⁵- desta forma:

“...O consumidor co-inova e co-produz efetivamente os produtos que consome. Por outras palavras, os consumidores fazem mais do que personalizar os seus produtos; podem auto-organizar-se para criarem os seus próprios produtos. De facto, os consumidores mais avançados já não esperam por um convite para transformar um produto numa plataforma para as suas inovações. Formam apenas as suas comunidades de *prosumidores online*, onde partilham informações relacionadas com produtos,

³ Segundo o autor (Castells: 2002:95) esta nova economia “é informacional porque a produtividade e a competitividade... dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação”, é global “porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação.. estão organizadas à escala global”, e é uma economia em rede porque “a produtividade e a competitividade se estabelecem e desenvolvem numa rede global de interações entre redes comerciais” (2002:95)

⁴ Estudo realizado em Maio de 2014, foram inquiridos 2000 adultos residentes no Reino Unido

⁵ Conceito que pode definir-se como consumidores que são também produtores, que “participam na conceção, criação e fabrico do produto” (Tapscott e Williams, 2008: 139)

colaboram em projetos personalizados, envolvem-se em transações, trocam dicas e ferramentas, e até modificam os seus produtos.” (Tapscott e Williams, 2008:140)

Estes autores reforçam ainda a necessidade de as empresas abarcarem plataformas de participação no seu modelo de negócio de forma a adaptarem-se a estes novos comportamentos. As empresas devem estar viradas para o mundo, partilhando recursos, inovando em conjunto com os consumidores e tirando o máximo partido das plataformas de colaboração coletiva.

Outra consequência da globalização é a diversidade de produtos que encontramos hoje no mercado que tem impacto no comportamento do consumidor, como descrevem Lipovetsky e Serroy (2013:72): “Ao homem perdido na multidão (Tocqueville)⁶, órfão dos pontos de referência da sua identidade, junta-se agora o consumidor perdido na hiperescolha de oferta cultural, que lança todos os anos no mercado milhares de livros e centenas de filmes e músicas.”.

O excesso de oferta e a quantidade de mensagens publicitárias leva por sua vez a um *overload* de informação. Assim, estes fatores aliados ao menor tempo disponível levam a uma competição pela atenção do consumidor por parte das marcas. Perante esta nova realidade, as abordagens clássicas do marketing tornaram-se insuficientes e é necessário adotar novas estratégias. Godin (2002) atribui esta necessidade de mudança à morte do “complexo televisivo-industrial”. Nos últimos 50 anos, para se tornarem relevantes, as marcas tinham que recorrer à publicidade, a estratégia clássica consistia em comprar anúncios⁷ de forma a conseguirem distribuir os seus produtos e gerar vendas. Por sua vez, os lucros resultantes dessas vendas eram reinvestidos na compra de mais anúncios. O autor define este círculo como o “complexo televisivo-industrial”⁸. Ao longo de décadas os

⁶ Referência ao historiador e pensador francês Alexis de Tocqueville, sendo o individualismo um dos temas abordados na sua obra

⁷ O autor considera que “os anúncios de televisão são a forma de vender mais eficaz jamais inventada” e que o sucesso que a América experimentou no século passado se deve ao facto “das empresas terem aperfeiçoado este método e o terem explorado ao máximo”(Godin, 2002:28).

⁸ Entre os exemplos de produtos do complexo televisivo-industrial referidos por Godin (2002) estão a Barbie, o McDonalds, a Marlboro e o Carocha original.

consumidores acreditaram que o facto de um produto ser anunciado na televisão era sinónimo de qualidade.

A razão pela qual Godin afirma que este complexo morreu prende-se com o facto de os consumidores já não prestarem atenção aos anúncios de televisão, já que estes meios tradicionais estão a perder importância. O autor relaciona as dificuldades que muitas multinacionais atravessam hoje em dia com o facto de estas não terem plena consciência destas mudanças: “O complexo televisivo-industrial está a sofrer uma hemorragia e a maior parte das empresas não sabe o que fazer. Todos os dias, as empresas gastam milhões para recriar os dias gloriosos do complexo televisivo-industrial. E todos os dias fracassam” (Godin, 2002:29).

Com todas estas metamorfoses em curso na sociedade contemporânea, o setor cultural não é exceção. Desta forma, compreender e assimilar essas mudanças é também fundamental para este setor. Surgiram novos padrões de consumo e novas formas de consumir cultura, bem como uma nova audiência – os consumidores culturais (Kolb, 2005). Com o aparecimento desta audiência surgem novas oportunidades que o setor deve explorar. Kolb (2005:25) defende que a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias estão na génese deste novo público, que “não se limita a participar num só tipo de atividade cultural, mas que quer desfrutar tanto da *alta cultura*⁹ como da *cultura popular*”¹⁰[tradução nossa].

1.2. Das teorias bourdianas ao consumidor omnívoro

Para caracterizar o consumo cultural é necessário entender a distinção histórica entre “gosto erudito” e “gosto popular”. Pierre Bourdieu foi um dos autores que mais se debruçou sobre a génese social do gosto¹¹. De acordo com Bourdieu (1984), a procedência familiar e a educação dotam o indivíduo de um capital económico, social e cultural. Por sua vez este

⁹ Tradução livre do termo *high art*, segundo a autora “ao produzir arte erudita o artista tem pouca ou nenhuma preocupação com os desejos e necessidades do consumidor”, já que esta é “produzida de acordo com uma visão interna do artista”[tradução nossa] (Kolb,2005:25).

¹⁰ Para a autora, a cultura popular “foca-se no consumidor e o significado é determinado pela forma como este consome o produto cultural” [tradução nossa](Kolb,2005:26)

¹¹ Bourdieu (1984) definiu três “zonas de gosto” que correspondem a três classes sociais: gosto legítimo (*legitimate taste*) característico da burguesia, gosto da classe média (*middlebrow taste*) e gosto popular (*popular taste*) característico das classes operárias.

capital materializa-se num conjunto de recursos que originam “habitus”¹² - disposições ou inclinações que orientam as práticas culturais. Desta forma, um indivíduo que possua um capital cultural elevado será capaz de apreciar a arte “erudita”. Para Bourdieu, os padrões de consumo cultural são influenciados pela classe social a que o indivíduo pertence. Por sua vez, o consumo cultural simboliza o *status* social e reforça as fronteiras entre as diferentes classes. O gosto é um indicador de *status* e é através desse que os indivíduos se posicionam no espaço social, já que “o gosto classifica, e classifica o classificador” [tradução nossa] (Bourdieu, 1984:6). Assim, o consumo cultural funciona como elemento de distinção social.

Ao longo das últimas décadas, os conceitos propostos por Bourdieu têm sido objeto de várias reinterpretações, como é o caso da teoria do “omnívoros cultural” proposta por Richard Peterson. Peterson (1992) introduziu o conceito do consumidor omnívoro, para descrever o gosto eclético de consumidores americanos de elevado estatuto social. O consumidor omnívoro caracteriza-se por apreciar arte erudita e arte popular, o que contraria a teoria bourdiana de que um indivíduo com um capital cultural elevado participa exclusivamente em atividades culturais eruditas. Assim, enquanto os membros das classes sociais mais altas apreciam um amplo espectro de atividades culturais (eruditas e populares) os indivíduos de classes sociais baixas tendem a consumir preferencialmente cultura popular.

Contudo, Peterson e Kern (1996: 904) salientam que o conceito de consumidor omnívoro não implica um gosto indiscriminado: “No nosso entendimento, esta caracterização não significa que o omnívoro goste de tudo indiscriminadamente. Existe mais propriamente uma abertura para apreciar tudo.”[tradução nossa]

Peterson (1992) propôs igualmente uma subdivisão da audiência em unívoros (os que apreciam uma forma de arte) e omnívoros (os que têm um repertório mais vasto). Vários estudos no âmbito da sociologia cultural têm corroborado a teoria de Peterson (Dimaggio e Mukhtar 2004; Ollivier 2008; López-Sintas e García-Alvárez 2004, 2006; Fischer e Preece 2003; Chan e Goldthorpe 2005) sobre a existência de um consumidor eclético que consome

¹² O autor define *habitus* como “disposições características das diferentes classes”[tradução nossa] (Bourdieu, 1984:6)

vários tipos de produtos culturais. Este modelo teórico sustenta então que as elites já não utilizam o seu gosto por alta cultura como forma de distinção cultural.

Podemos ainda encontrar alguns paralelismos entre o consumidor contemporâneo descrito por Lipovetsky e Serroy e este consumidor eclético que já não procura distinguir-se através dos seus consumos culturais. Estes autores classificam o consumidor contemporâneo como um “turboconsumidor”, que já não se encontra limitado por tradições ou hábitos, sendo que nos dias de hoje as classes baixas desejam adquirir produtos de luxo e as classes altas compram produtos *low cost* (Lipovetsky e Serroy, 2013). Caracterizam-no também por ser um “hiperconsumidor”, que perante uma multiplicidade de ofertas culturais exhibe padrões de consumo imprevisíveis e erráticos (Lipovetsky e Serroy, 2013). Os conceitos propostos embora se afastem da teoria do consumidor omnívoro, já que são transversais a todas as classes e se referem ao consumo de uma forma geral (não ao consumo cultural), assemelham-se no sentido em que o consumidor de hoje já não utiliza os seus hábitos para se afirmar socialmente.

Ainda assim, alguns autores contestam a validade da teoria do consumidor omnívoro (Atkinson 2011, Coulangeon 2005, Holt 1997), argumentando que as classes altas não são indiferentes às hierarquias estéticas. Holt (1997) acrescenta também que a distinção social não se materializa no tipo de produtos culturais que um indivíduo consome, mas sim na forma como estes são consumidos. Enquanto alguns estudos têm contestado esta nova categorização, outros têm proposto novos conceitos, como é o caso dos “consumidores culturais sem-abrigo”¹³ (Friedman, 2012), referindo-se a consumidores que se situam entre duas culturas de gosto diferentes¹⁴. Em conclusão, podemos afirmar que não existe consenso na comunidade científica no que toca à génese do gosto.

1.3.O consumidor cultural

As instituições culturais enfrentam um enorme desafio nos dias de hoje, já que os novos padrões de consumo exigiram que estas se adaptassem a novas formas de consumir cultura.

¹³ Estudo sobre o gosto dos consumidores de comédia

¹⁴ Tradução livre de *taste cultures*

Importa começar por referir algumas especificidades do consumo cultural que se prendem com as características dos produtos culturais e artísticos e também com a própria experiência de consumo.

Vários autores têm estudado a componente de serviço que os produtos culturais evidenciam (Boorsma, 2006; Evrard e Colbert, 2000; White, Hede e Rentschler, 2009). Em primeiro lugar pode dizer-se que os produtos culturais partilham com os serviços as seguintes características: intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade (Kolb, 2005). Os produtos culturais possuem benefícios intangíveis e são também perecíveis já que estão disponíveis por um tempo limitado. São produzidos e consumidos simultaneamente, não havendo uma clara separação entre as etapas de produção, distribuição e consumo. Os produtos culturais partilham também com os serviços o facto de dependerem de quem os “executa”, caracterizando-se igualmente pela variabilidade. Outra especificidade destes produtos prende-se com o valor imaterial, o consumo não destrói o seu valor, pelo contrário aumenta o seu valor simbólico (Evrard e Colbert, 2000). Estas especificidades dos produtos culturais vão influenciar a experiência de consumo e as motivações dos consumidores.

As artes e as atividades de lazer são também produtos experienciais, já que o consumo está motivado por “recompensas internas - pela experiência em si” [tradução nossa] (Boorsma, 2006:79). Este paradigma “experencial” atribui o consumo cultural a fatores afetivos e emocionais e a motivações internas (Holbrook e Hirschman, 1982; Burgeon e Filser, 1995). Segundo Holbrook e Hirschman (1982) os produtos culturais têm uma forte dimensão simbólica, afetiva e emocional, tendo a experiência estética um fim em si mesma. Ao contrário da experiência de consumo de produtos utilitários, que pode estar motivada por fatores externos. Muitos autores que se dedicaram ao estudo do consumo cultural identificaram as emoções como um dos benefícios principais para o consumidor (Cuadrado e Mollà 2000; Colbert 2003a, Boorsma e Van Maanen 2003). O estudo de Cuadrado e Mollà (2000) é exemplo disso, uma vez que os autores identificaram os motivos que levam as pessoas a assistir a espetáculos de artes performativas. O resultado do estudo indica que o motivo apontado como mais importante para a amostra estudada foi “sentir emoção”. Os trabalhos de Boorsma e Van Maanen (2003) apontam também nesse sentido ao identificar

os benefícios emocionais e interpessoais como motivações principais para o consumo de produtos artísticos.

Embora os produtos culturais e a experiência de consumo cultural apresentem algumas especificidades, é também possível encontrar semelhanças entre o comportamento da audiência cultural e o que já se sabe sobre o comportamento do consumidor. A revisão da literatura efetuada por Hand e Riley (2016) no que toca à lealdade e aos perfis demográficos mostra isso mesmo.

Quadro 1. Semelhanças entre o comportamento da audiência cultural e o comportamento do consumidor propostas por Hand e Riley (2016:70)

Comportamento da Audiência Cultural	Comportamento do Consumidor
Leal a um/ Leal a muitos	
Os subscritores ¹⁵ de teatro tendem a ser subscritores de outras atividades culturais Guillon (2011)	Os consumidores tendem a ser leais a um reportório de marcas, poucos são leais a uma marca apenas.
A audiência cultural divide-se em unívoros (os que participam numa atividade cultural) e omnívoros (os que participam em várias atividades culturais) Chan e Goldthorpe (2005); Fisher e Preece (2003); López-Sintas e García-Alvarez (2004, 2006); Peterson (1992); Peterson e Kern (1996)	Cunningham (1956) Ehrenberg (1972)
Perfis demográficos de utilizadores¹⁶/espetadores¹⁷ e não usuários/ não espetadores	
As características demográficas dos subscritores e dos não subscritores são semelhantes. Colbert, Beauregard e Vallée (1998)	Os perfis demográficos não variam entre os vários utilizadores de uma marca. Kennedy e Ehrenberg (2001)
Os perfis demográficos dos consumidores leais e dos não leais são semelhantes. Guillon (2011)	

Fonte: Elaboração própria

¹⁵ Tradução livre de *subscribers*

¹⁶ Tradução livre de *users*

¹⁷ Tradução livre de *attenders*

Peterson (1992) segmentou a audiência em unívoros e omnívoros. Esta subdivisão parece ser válida para a audiência cultural dos EUA (Peterson e Kern, 1996), para a audiência de artes performativas e de audiovisual em Espanha (López-Sintas e Garcia- Álvarez 2004, 2006), para a audiência de artes performativas no Canadá (Fisher e Preece, 2003), e para a audiência de espetáculos teatrais, de dança e cinema do Reino Unido (Chan e Goldthorpe, 2005). O padrão de comportamento identificado comum a estes estudos está de acordo com o que já se sabe sobre o comportamento do consumidor no que toca à lealdade às marcas. Os consumidores tendem a ser leais a um conjunto de marcas, e não a uma só marca, o que também é denominado “lealdade polígama” (Cunningham 1956 *apud* Hand e Riley, 2016; Ehrenberg 1972 *apud* Hand e Riley, 2016). O estudo de Guillon (2011) aponta também nesse sentido, ao concluir que os subscritores de teatro tendem a ser subscritores de outras atividades culturais.

Hand e Riley (2016) encontraram igualmente uma semelhança no que toca aos perfis demográficos da audiência teatral e dos utilizadores de marcas. O estudo de Colbert, Beauregard e Vallé (1998) conclui que os subscritores e os não subscritores de espetáculos teatrais partilham um perfil demográfico semelhante. Guillon (2011) sugere também que a lealdade da audiência teatral pode estar associada a uma propensão individual e a características pessoais, desconstruindo a ideia de que o segmento de consumidores leais partilha um perfil comum, bem como o de consumidores não leais. O que está de acordo com o que Kennedy e Ehrenberg (2001 *apud* Hand e Riley 2016) propuseram relativamente aos perfis demográficos dos utilizadores de marcas. Os autores afirmam que os perfis demográficos se desviam pouco do perfil mais comum, existindo poucas diferenças no perfil demográfico de um utilizador de uma determinada marca.

Embora definir os perfis demográficos das audiências acarrete algumas limitações e existam teóricos que afirmam que os *marketers* culturais não devam basear-se em dados como os rendimentos e as habilitações para segmentar a sua audiência (Kolb, 2005:37), alguns autores da área do marketing cultural têm caracterizado esta audiência recorrendo a dados demográficos. Pesquisas americanas e britânicas têm feito referência a um perfil de consumidor cultural que se tem mantido inalterável nas últimas décadas - mulheres

caucasianas com educação universitária, altos rendimentos, sem filhos, residentes em grandes cidades (Quine 1999, NEA 2009). Em termos absolutos dois terços dos consumidores culturais são mulheres, e o oposto sucede quando se trata de eventos desportivos (Colbert, 2009). Outra tendência que tem sido encontrada pelos académicos prende-se com o facto da assistência a eventos desportivos estar associada a uma probabilidade mais elevada de assistir a performances artísticas (Montgomery e Robinson, 2006). Colbert (2009) destaca ainda que a audiência do segmento da “alta cultura” é constituída por indivíduos com formação superior, enquanto a audiência da cultura popular é constituída por 50% de indivíduos que completaram o ensino secundário e apenas 20 a 25% de indivíduos com formação académica. Segundo Colbert (2009:4) as organizações culturais competem por atrair um público “instruído (e feminino) que representa 50% da população e que também tem interesse por desporto e pela cultura popular” [tradução nossa]. Assim, as organizações culturais competem entre si, mas também com outras atividades de lazer.

Vários estudos têm demonstrado que a audiência cultural pode também caracterizar-se como uma audiência envelhecida (Peterson *et al* 2000, McCarthy *et al* 2001 *apud* Turrini *et al* 2012). Torna-se então vital para a sobrevivência das instituições culturais atrair públicos mais jovens. Pode colocar-se a hipótese de estas instituições não estarem a conseguir chegar ao público mais jovem devido ao fenómeno do *darwinismo* digital¹⁸ (Solis, 2011), já que têm dificuldades em acompanhar a evolução tecnológica da sua audiência. A tecnologia está a evoluir mais depressa que as organizações e estas têm dificuldade em adaptar-se a estas mudanças. Assim, uma das formas de chegar a este público consiste no desenvolvimento de plataformas tecnológicas. Tem sido demonstrado que os consumidores da geração *millenium* são ávidos utilizadores de tecnologia, como indica um estudo realizado pela Havas Media em parceria com a Weve. Este estudo comprova precisamente que existe uma oportunidade para as instituições nos novos comportamentos originados na revolução digital. A Havas Media (2014) realizou 3000 entrevistas no Reino Unido em 2014 e o estudo sugere que o *mindset* da geração *millenium* mudou influenciado pelo *mobile* e pelas redes sociais. Relativamente aos inquiridos na faixa etária entre os 16 e os 24 anos, 71% responderam que

¹⁸ Brian Solis (2011) descreve o processo como um “fenómeno em que a tecnologia e a sociedade evoluem mais rápido comparativamente à capacidade de adaptação da organização”[tradução nossa]

necessitam de ter os telemóveis sempre por perto, dois terços dos inquiridos afirmaram que os *smartphones* lhes dão mais confiança para explorar novos lugares, 93% consultam as mensagens nas redes sociais e 45% considera aceitável o envio de SMS por parte das marcas baseado na localização (desde que com permissão). As instituições culturais têm aqui uma oportunidade de expandir a sua audiência e de garantir a sua sustentabilidade a longo prazo. O uso de ferramentas tecnológicas, para além de ser uma forma de chegar a audiências mais jovens, pode também ser uma via de transmissão de informação que ajudará a educá-las (Jenkins e Bertozzi 2007 *apud* Turrini *et al* 2012).

As plataformas tecnológicas são fundamentais para atrair públicos diferentes, bem como para fidelizar a audiência. Uma pesquisa sobre a audiência teatral demonstrou que as ferramentas *web* podem ser efetivas não só a satisfazer a audiência como também a atrair os que não são “unívoros” relativamente ao teatro, nem “omnívoros” para as artes em geral, mas que desejam participar em vários tipos de arte ou conhecer vários tipos de teatro (Turrini *et al*, 2012). Uma das ferramentas mais importantes para conseguir fidelizar a audiência, frequentemente negligenciada pelas instituições culturais, é precisamente a base de dados (Colbert, 2009). De forma a manterem-se competitivas, as instituições têm que conhecer a sua audiência e manter um fluxo de comunicação com a mesma, o que se torna possível através de um sistema que integre toda a informação.

A revolução digital teve igualmente impacto na experiência de consumo dos produtos culturais. Vários autores defendem que o uso da Internet e de outras tecnologias de informação diminuíram a fronteira entre produtores (artistas) e consumidores (audiências) (Nakajima, 2012) e que a co-criação faz hoje parte da experiência artística já que os consumidores assimilam os produtos culturais utilizando as emoções, as capacidades cognitivas e imaginativas (Caldwell, 2001). O que está de acordo com a descrição do novo consumidor que co-inova e co-produz, o *prosumidor* descrito por Tapscott. No setor cultural as instituições devem considerar igualmente estes novos comportamentos do seu público-alvo na gestão e planeamento das suas atividades. As organizações culturais devem considerar a co-criação e a coprodução nas estratégias de marketing e incluir estas atividades na sua programação já que existe um desejo por parte dos consumidores de arte de “produzir

as suas próprias experiências artísticas”[tradução nossa] (White, Hede e Rentchler, 2009:786). Nessa linha de pensamento, Halliday e Astafyeva (2014) propõem também a co-criação artística como forma de colmatar o desejo de terem experiências transcendentais e de se sentirem especiais que os consumidores mais jovens manifestam. As autoras fazem referência ao conceito de consumidores culturais *millennials*¹⁹, com o objetivo de analisar o que motiva os consumidores mais jovens a assistir a eventos culturais. As autoras propõem também a criação de comunidades de marca, de forma a atrair esta audiência. Através da criação destas comunidades as marcas poderão proporcionar uma experiência de entretenimento, bem como satisfazer o desejo de interação social e o sentido de pertença da geração *millennial*. As marcas conseguirão igualmente colmatar a necessidade de prestígio e desenvolvimento pessoal.

¹⁹ Tradução livre de *Millennial Cultural Consumers* - MCCs

Capítulo 2: A importância das estratégias de marketing cultural

2.1. A indústria cultural

Adorno e Horkheimer (1985)²⁰ foram os primeiros autores a utilizar o conceito de indústria cultural na década de 40, com o objetivo de descrever um tipo de cultura que é diferente da arte e da cultura popular, no sentido em que não surge de modo espontâneo, mas é fabricada²¹. Para estes autores esta nova indústria derivava da produção de bens culturais em massa, o que poderia originar uma homogeneização da arte²².

O conceito evoluiu até ao que utilizamos nos dias de hoje. A UNESCO define as indústrias culturais como “atividades cujo principal objetivo é a produção ou reprodução, promoção, distribuição ou comercialização de bens e serviços e atividades de natureza cultural, artística ou relacionadas com o património” [tradução nossa] (UNESCO *apud* EY, 2015:11). Atualmente este conceito abrange as seguintes atividades: música, cinema, rádio, televisão, artes plásticas, artes performativas, arquitetura, publicidade, *gaming*, literatura e jornalismo.

As indústrias culturais são também conhecidas como “indústrias criativas” e as entidades governamentais têm vindo a aperceber-se da forte relação entre a criatividade e a competitividade económica (NGA, 2009). O crescente número de indústrias criativas e a crescente necessidade por parte das empresas de recrutar talentos criativos, bem como o potencial do setor das artes e da cultura para atrair jovens talentos fortalecem essa relação (Ibidem).

Assim, para além do conceito de “indústria cultural” ter evoluído ao longo do tempo, também a perceção da relevância económica do setor tem vindo a alterar-se. Os principais *stakeholders* começam a aperceber-se do forte impacto económico do mesmo e do seu potencial de criar riqueza para um país. Nas últimas décadas vários estudos têm-se

²⁰ Os autores criaram este conceito imprimindo uma conotação negativa ao mesmo

²¹ Os autores criaram este conceito imprimindo uma conotação negativa ao mesmo

²² Os autores temiam que a homogeneização da arte levasse a um consumo passivo, fazendo com que esta perdesse significado

debruçado sobre o impacto do setor cultural na economia, demonstrando que este impulsiona o crescimento económico bem como a coesão social e a inovação (EU, 2006)²³. No ano de 2013 o setor gerou 2,25 biliões de dólares de receita e empregou 1% da população ativa (EY, 2015:8). Assim, “a cultura prospera quando a economia e a sociedade estão de “boa saúde”, mas o contrário também é válido; o investimento em cultura influencia positivamente os fatores económicos e sociais”[tradução nossa] (*European Parliament*, 2003: 2). Os resultados do estudo da EY(2015), que pretende abordar a dinâmica cultural a uma escala global, sugerem também que apesar de “a Europa e a América do Norte serem respetivamente o segundo e terceiro maior mercado das indústrias criativas e culturais” o setor cultural “é multipolar” (EY, 2015: 8)[tradução nossa].

Outro dado relevante deste estudo diz respeito à revolução digital. As indústrias culturais e criativas desempenham igualmente um papel importante enquanto impulsionadores da economia digital. Só em 2013 a indústria cultural gerou 200 biliões de dólares, sendo a maior fonte de receita da economia digital. Produtos culturais como *ebooks*, música, vídeo e *gaming* aparecem no topo da lista, seguidos pelas receitas da publicidade de meios digitais e plataformas de *streaming* como o *Youtube*.

Todos estes indicadores revelam que este é um setor com enormes potencialidades. Porém, existem também indícios de que estas não têm sido totalmente exploradas, que serão analisados em seguida.

2.2. Desafios do setor cultural

Apesar das potencialidades do setor cultural, este enfrenta também alguns desafios. Motivado pelo crescimento exponencial que o setor experimentou nas décadas anteriores, a partir da década de 90 o mercado começou a saturar-se (Colbert, 2009). Porém, as organizações culturais não têm apenas de competir entre elas, competem também com a multiplicidade de ofertas de entretenimento disponíveis no mercado (Colbert, 2009; Kolb, 2005). O menor tempo disponível para atividades de lazer por parte do consumidor aumenta

²³ Dados relativos à União Europeia

ainda mais a pressão competitiva entre as organizações (Kotler e Scheff, 1996; Kolb, 2005). Kolb (2005) e Kotler e Scheff (1996) referem também que a dificuldade em distinguir a alta cultura da cultura popular é mais um desafio para estas organizações, bem como os padrões irregulares de financiamento e os cortes no financiamento público.

Um dos maiores desafios entre os enumerados anteriormente reside nas dificuldades de financiamento. A questão financeira é tradicionalmente um “fator crítico para as organizações culturais e a contínua necessidade de encontrar fontes de rendimento afeta a maneira como estas são geridas” [tradução nossa] (Kolb, 2005: 190). Desta forma, as organizações culturais devem procurar diversificar as suas fontes de financiamento, sendo que estas se financiam maioritariamente através de subsídios, bolsas, doações, patrocínio e mecenato (*European Parliament*, 2003). A maior parte das organizações do setor são financiadas pelo Estado e não visam o lucro (Baumgarth *et al*, 2013). Hughes e Luksetich, (2004) identificaram igualmente as principais fontes de financiamento das organizações culturais sem fins lucrativos: apoio de indivíduos, empresas e fundações; apoio de associações artísticas e comunitárias; contribuições estatais (bolsas/subsídios), receitas de bilheteira, subscrições/quotas e receitas de tributação.

Apesar da diversidade de fontes de financiamento as organizações sem fins lucrativos manifestam uma enorme dependência do apoio estatal. Em Portugal 41% da receita das organizações sem fins lucrativos é estatal (Salamon *et al*, 2012). Ao mesmo tempo, constata-se que Portugal é um dos países da União Europeia que menos gasta em lazer, cultura e religião. A despesa com desporto, serviços culturais, serviços públicos, de Televisão, religiosos e cultura é de 0,8% do PIB, o que está abaixo da média europeia de 1% (Eurostat, 2017)²⁴. Estes dados ajudam a explicar as dificuldades financeiras que o setor tem atravessado em Portugal. Sendo maioritariamente constituído por organizações sem fins lucrativos tem dependido do apoio estatal, porém o Estado Português é um dos que menos investe em cultura, o que coloca as organizações numa situação económica frágil.

²⁴ Dados relativos ao ano de 2015

A dependência estatal destas organizações faz com que seja necessário um maior envolvimento da sociedade em geral. Vários autores concordam que “por mais que o Estado atue como produtor cultural nas sociedades modernas, esta ação não é suficiente para abarcar toda a oferta e toda a demanda por bens e serviços culturais” (Da costa, 2004: 113). O investimento privado figura então como uma alternativa aos cortes de financiamento público. As instituições culturais devem procurar novas formas de se financiarem, como por exemplo através de patrocínios de empresas privadas ou de mecenato. O Estado continua, porém, a ter um papel fundamental nesta matéria enquanto legislador, já que pode estimular as empresas a apoiar o setor cultural. Os governos podem encorajar o setor privado a apoiar a cultura através de patrocínios proporcionando uma estrutura fiscal favorável (*European Parliament*, 2003). A legislação vigente nos países da União Europeia apresenta algumas lacunas nestas matérias em relação a outros países, como os Estados Unidos e o Brasil, que possuem maiores incentivos fiscais à cultura.

Em comparação com a União Europeia, nos Estados Unidos o apoio do setor privado à cultura é muito superior devido à estrutura fiscal, já que as empresas conseguem deduzir uma enorme proporção das suas despesas (*European Parliament*, 2003). O Brasil é outro país onde existe uma maior participação do setor privado no apoio à cultura. A Lei Rouanet²⁵ faz parte de um conjunto de leis brasileiras de incentivo fiscal para a cultura e é uma das responsáveis pelo aumento de projetos culturais no país. Nos primeiros 20 anos de existência esta lei permitiu que mais de 30000 projetos culturais fossem apoiados (Ministério da Cultura do Brasil, 2017)²⁶.

“ A chamada Lei Rouanet introduziu a aprovação prévia de projetos, com base na análise de seu mérito, por uma comissão composta por representantes do governo e de entidades culturais; a captação junto a empresas ou pessoas físicas passou a acontecer, então, após a aprovação do projeto e sua publicação no Diário Oficial. Tal critério parte do princípio que o dinheiro investido pela iniciativa privada em cultura refere-se a imposto que o Estado deixará de recolher aos cofres públicos, cabendo, então, orientar sua correta aplicação.” (Da Costa, 2004: 121).

²⁵ A Lei Rouanet foi aprovada pelo Congresso Nacional Brasileiro em 23 de Dezembro de 1991 e tem sofrido sucessivas alterações e aperfeiçoamentos (Da costa, 2004)

²⁶ No ano em que completou 20 anos (2011), a lei contava já com 31.125 projetos apoiados pelo Ministério da Cultura, o que correspondeu a 9,1 bilhões de reais investidos (Ministério da Cultura do Brasil, 2017)

Através de um quadro fiscal favorável esta lei tem incentivado as empresas brasileiras a apoiarem projetos culturais. No ano de 1999, “os incentivos fiscais significaram em média 70% dos recursos aplicados em cultura pelo Ministério” (Da costa, 2004: 119). Em Portugal, apenas as entidades que não recebem contrapartidas comerciais usufruem de benefícios fiscais, sendo que essa distinção clara entre patrocínio e mecenato não existe no Brasil. Segundo a legislação portuguesa do Mecenato Cultural, os donativos “constituem entregas em dinheiro ou espécie, concedidos, sem contrapartidas que constituam obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades públicas ou privadas” (Decreto Lei nº108/2008)²⁷. A lei não prevê que os mecenas recebam contrapartidas comerciais, nem que os patrocinadores tenham acesso a benefícios fiscais, desta forma é possível que a legislação esteja a desincentivar a iniciativa privada. Existe uma perceção por parte dos gestores culturais portugueses de que é necessário alterar a legislação, como é o caso de Emilio Vilar e António Gomes Pinho que acreditam serem necessárias novas políticas culturais em Portugal, bem como uma revisão do estatuto do mecenato (Curvelo, 2009)²⁸.

Não obstante, alguns gestores culturais encaram com reservas a procura de novas fontes de financiamento, por recearem que o aumento dos fundos disponíveis e a alteração das fontes de financiamento por parte das organizações culturais possam comprometer os objetivos organizacionais das mesmas, bem como a sua missão original. O estudo de Hughes e Lukesitch (2004) vem refutar esta ideia, já que os resultados indicam que uma alteração das fontes de financiamento não tem impacto no comportamento destas organizações.

Apesar de o financiamento estar a mudar da esfera estatal para a privada e conseqüentemente estarmos a assistir a uma profissionalização do setor e a uma orientação cada vez mais empresarial por parte dos gestores culturais (McNicholas, 2004), estes ainda manifestam alguma resistência em recorrer a estratégias de marketing. As organizações culturais olham para o marketing como uma técnica comercial que visa levar o consumidor a comprar algo

²⁷ . DECRETO-LEI nº 108/2008. D.R. I Série I. 122 (08-06-26) 56.

²⁸ Emilio Vilar(Presidente da Fundação Gulbenkian à data da publicação) e António Gomes Pinho(Presidente do Conselho de Administração da Fundação Serralves à data da publicação), entrevista em Marketing das Artes em Directo (Curvelo, 2009).

que não deseja. Historicamente estas instituições têm uma visão negativa do marketing, como afirma Bonita Kolb:

“Tradicionalmente, as organizações culturais têm uma perspectiva negativa do marketing. As razões incluem a crença de que o marketing é um uso inapropriado de capital e um investimento desnecessário para quem já tem recursos limitados. Existe também uma ideia pré-concebida de que o marketing é intrusivo e manipulativo, e que recorrer a uma estratégia de Marketing é uma comercialização” [tradução nossa] (Kolb, 2005:74)

A autora atribui também o atraso na adoção de estratégias de marketing por parte das instituições culturais relativamente às empresas comerciais, ao facto de se financiarem através de fundos públicos e não terem que depender das receitas de bilheteira (Kolb, 2005).

Observa-se também que como consequência destas reservas em relação à aplicação de técnicas de marketing no setor cultural, as instituições culturais alocam poucos recursos e profissionais especializados à área do marketing (Baumgarth *et al*, 2013).

Em Portugal também existe essa resistência em associar o marketing à cultura, de acordo com Filipe Mascarenhas Serra²⁹:

“Temos de reconhecer que as estratégias de comunicação mais agressivas ainda incomodam gestores culturais e algumas franjas de públicos...Precisamos de uma nova atitude perante o mercado cultural: encarar o marketing como um poderoso e utilíssimo instrumento de comunicação e sobretudo de aproximação aos públicos, sem pretensões fundamentalistas de imposição de gostos ou de dirigismo cultural” (Curvelo, 2009:57).

António Mega Ferreira³⁰ é outro gestor cultural que acredita que a interpenetração entre o marketing e as artes não é totalmente explorada na sociedade portuguesa, afirmando que os gestores culturais “não percebem muitas vezes a necessidade de utilizar o marketing para chegar aos destinatários...chegar ao público é vital, estamos a falar de um problema de sobrevivência” (Curvelo, 2009:185) .

²⁹ Filipe Mascarenhas Serra (Professor universitário e assessor de carreira do IPPAR à data da publicação), entrevista em Marketing das Artes em Directo (Curvelo, 2009)

³⁰ António Mega Ferreira (Presidente do Conselho de Administração do Centro Cultural de Belém à data da publicação), entrevista em Marketing das Artes em Directo (Curvelo, 2009)

Embora essa resistência em associar o marketing à cultura seja ainda uma realidade na sociedade portuguesa, segundo Rita Curvelo (2009) existe também uma percepção por parte de muitos gestores culturais de que é necessário investir na adaptação dos canais de promoção e na “marketização” dos programas. Ruth Rentschler (2002) fala inclusivamente de um período de descoberta³¹, iniciado em 1995, em que as organizações culturais começaram a incorporar o marketing na sua estratégia.

2.3. Especificidades do marketing cultural

O marketing cultural apresenta algumas características que o diferenciam do marketing clássico ou comercial e que se devem ter em conta quando se pretende elaborar uma estratégia. No termo marketing cultural reside em si mesmo um paradoxo, já que “o artista não busca agradar a alguém mais além de si mesmo quando cria. O marketing, por seu turno, só existe em função de agradar, atender” (Neto, 2006:113).

Este paradoxo leva a que no marketing cultural existam “produtos à procura de audiência...[e não] um mercado/ audiência à procura de um produto” [tradução nossa] como acontece no marketing tradicional (Colbert e St-James, 2014: 569). Nessa linha de pensamento Filipe Mascarenhas Serra acredita que o marketing deve ser um “instrumento de comunicação, distribuição e aproximação de públicos” com o objetivo de “seduzir os públicos e não convencê-los” (Curvelo, 2009:57). Segundo Rita Curvelo, ao contrário do marketing tradicional em que o produto é criado para satisfazer as necessidades do consumidor, numa instituição cultural o produto ou serviço já existe e o *marketer* deve encontrar o público específico:

“É aqui que o marketing cultural e tradicional se distinguem. Os critérios de segmentação do marketing cultural não deverão servir para satisfazer necessidades imediatas do consumidor, mas procurar o melhor público para a nossa obra de arte, aquele que melhor a poderá apreciar, que mais valor lhe poderá atribuir. Numa organização cultural, o produto ou o serviço já existem, não foram feitos para estar simplesmente à venda no mercado; existem para a fruição de um público específico que deverá ser encontrado, porque o essencial é em ir em primeiro lugar ao encontro da obra do artista” (Curvelo, 2009:19)

³¹ Tradução livre do termo *discovery period*

Kotler e Scheff (1996) reforçam também as diferenças entre um produto comercial e um produto artístico. Um produto comercial é produzido de acordo com a procura e visa o lucro, o que à partida não acontece com um produto artístico. Assim, o conceito de arte não se coaduna com uma orientação para o mercado.

Desta forma, a natureza dos produtos/serviços culturais coloca dificuldades acrescidas aos *marketers*, sendo necessário procurar abordagens alternativas às utilizadas no marketing tradicional. Esta questão pode ser abordada pelas organizações através da adoção de uma orientação estratégica diferente. Voss e Voss (2000) sugerem que em vez de uma orientação para o cliente³² os gestores culturais devem adotar uma orientação para a concorrência³³. Segundo esta orientação estratégica as organizações guiam-se pelas táticas de outras organizações concorrentes e não pelas preferências do seu público-alvo. De acordo com os autores (ibidem), inovar na programação pode ser também uma forma de atrair novas audiências e de fidelizar os segmentos que procuram novas experiências e desafios. Baumgarth *et al* (2013) sugerem que as instituições desenvolvam uma ideia do que querem apresentar à audiência, criando e comunicando essa oferta, o que se pode definir também como uma filosofia *inside-out*. Relativamente à orientação estratégica, Kotler e Scheff (1996) defendem que nas artes performativas tanto o artista como o público-alvo devem ser tidos em conta. Segundo os autores, esta é a razão pela qual as instituições culturais devem procurar um equilíbrio entre duas perspetivas: a orientação para o mercado³⁴ e a orientação para a arte³⁵.

Jaworski *et al* (2000) sugerem também um conceito de *driving market* em vez de *market driven*. Tradicionalmente as empresas procuram ouvir os clientes e ajustar os seus produtos às suas necessidades, o que segundo o autor corresponde à abordagem *market driven*. Sob esta perspetiva, o negócio é orientado segundo o estudo dos comportamentos dos *players* no mercado. Segundo os autores o negócio pode ser orientado sob outra perspetiva – *driving market* – que implica influenciar a estrutura do mercado e os comportamentos dos

³² Tradução livre de *customer orientation*, analogamente uma orientação para o mercado.

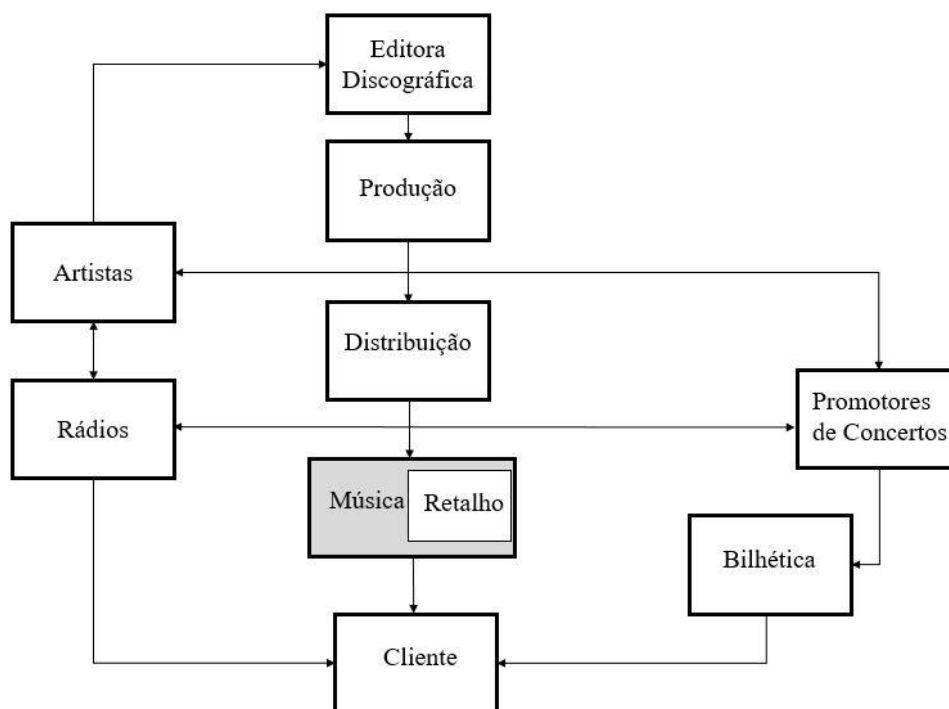
³³ Tradução livre de *competitor orientation*

³⁴ Tradução livre de *market-centered perspective*

³⁵ Tradução livre de *art-centered perspective*

stakeholders. Ou seja, em vez de ouvir os clientes e adaptar a oferta, o desafio é provocar uma alteração no comportamento dos consumidores ou mercado, de forma a ganhar uma vantagem competitiva. Os autores acreditam que existem três formas de o fazer: eliminar *players* do mercado, criar novos *players* ou alterar funções de determinados *players*.

Figura 1: Exemplo da abordagem *driving market* proposto por Jaworsky *et al* (2000:51)



Fonte: Elaboração própria

A figura 1 diz respeito ao caso da Virgin Records, que investiu em *megastores* com o objetivo de criar um ambiente de retalho único. Este é um exemplo de uma tentativa de alterar as funções de alguns *players* no mercado, de forma a afirmar-se enquanto retalho, alterando o papel tradicional do retalhista.

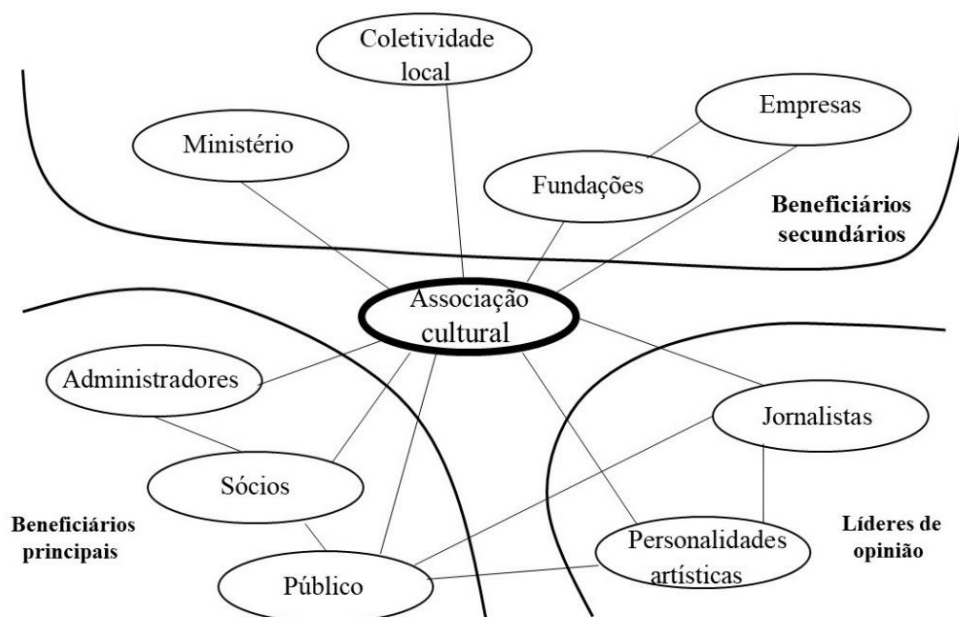
Outra especificidade do marketing cultural tem a ver com o grupo de *stakeholders*, que é também mais diverso e heterogéneo que no marketing tradicional, o que faz com que a comunicação tenha que ser adaptada e que se utilize uma diversidade maior de canais de comunicação (Baumgarth *et al*, 2013).

O facto de o mercado ser hipercompetitivo é igualmente um fator diferenciador que faz com que seja necessário que as marcas culturais adotem um posicionamento claro (Baumgarth *et al*, 2013; Colbert, 2009). O que diferencia uma instituição cultural e a torna única, é também o que permite que esta sobreviva num ambiente de elevada competitividade com outras atividades de lazer.

Torna-se relevante salientar igualmente que as indústrias culturais fazem parte do setor dos serviços. Desta forma, o marketing das instituições culturais deve ser também pensado como marketing de serviços. Segundo Baumgarth *et al* (2013), a natureza desse serviço é muito peculiar, já que muito frequentemente depende da existência de uma audiência, tem uma natureza subjetiva e um valor intangível (estímulo mental, conhecimento, etc).

Outra característica relevante é o facto de as instituições culturais serem maioritariamente instituições sem fins lucrativos, contando também com algumas organizações não governamentais e associações. À semelhança do que foi referido anteriormente, estas instituições partilham frequentemente uma mentalidade “anti-marketing” e são muitas vezes reticentes em focar-se nas questões económicas (Rochet, 1992). No entanto, “os serviços associativos têm sempre um preço: este preço é pago em dinheiro, em géneros ou em comportamento. A fixação de tal preço é estratégia” (Rochet, 1992: 81).

Figura 2: Mapa dos diversos públicos de uma associação cultural proposto por Rochet (1992:90)



Fonte: Elaboração própria

No setor associativo é frequente que os responsáveis desconheçam o seu público-alvo, sendo que no caso destas instituições culturais o estudo e segmentação do mesmo ganha ainda mais importância. Os sócios são elementos muito importantes que integram o público-alvo de uma associação, que se pode segmentar em beneficiários principais e secundários.³⁶

Embora exista um longo caminho a percorrer, o setor cultural tem vindo a aperceber-se que a aplicação de estratégias de marketing pode ajudar a suprir as suas necessidades. Esta eficiente ferramenta ao dispor dos gestores culturais, não só os auxilia na gestão das marcas, bem como potencia o desenvolvimento das mesmas.

“Tendo em conta o clima incerto que envolve o financiamento público das artes, os gestores culturais devem tornar-se cada vez mais conhecedores do impacto da orientação estratégica na *performance* das suas organizações e da eficácia das diferentes estratégias de marketing aplicadas” [tradução nossa] (Voss e Voss, 2000:79).

³⁶ Cf Figura 2

Capítulo 3: Gestão estratégica de marcas culturais

3.1.A gestão de marcas culturais

Uma marca não se avalia apenas pelo seu desempenho, mas também por aquilo que representa. Segundo Olins (2005: 18), quando “uma marca encontra a dose certa dessa mistura, faz-nos sentir, a nós que a compramos, que ela acrescenta algo à ideia que temos de nós próprios”. O’Reilly (2005: 582) defende que tendo em conta que as marcas são construídas socialmente, existindo fatores sociais e culturais que as influenciam, “todas as marcas são culturais, mas há diferentes perspetivas sobre as quais podemos falar de ‘marcas culturais’”. Define ainda três tipos de marcas culturais: os “*Cultrepreneurs*”, as “*Cultural Corporates*” e as “*Commercial Corporates*”. Os *Cultrepreneurs* são artistas que se promovem enquanto marcas culturais ou artísticas (Ibidem). As *Cultural Corporates* são organizações que têm uma missão cultural no sentido tradicional (museus, galerias, companhias de teatro e de dança). As *Commercial Corporates* são empresas comerciais, incluindo multinacionais, que utilizam a cultura e as ofertas culturais para ajudar a construir a sua marca.

O conceito de *Commercial Corporates* está relacionado com o que Holt (2004 *apud* O’Reilly 2005) denominaria “*branding cultural*”, em que através de um processo de criação de mitos as marcas tornam-se ícones. Segundo o autor “um ícone não imita a cultura pop, lidera-a” (Holt, 2003:48). Embora reinventar ou criar um mito de uma marca seja um verdadeiro desafio para os marketers e estes muitas vezes não possuem o *background* cultural necessário para o fazer, quando o conseguem estas marcas tornam-se nas mais bem-sucedidas. A própria marca acaba por criar a cultura.

Na linha do que O’Reilly define como *Cultrepreneurs*, Shroeder (2005) fala da forma como os artistas plásticos interagem com as marcas. Para além de o próprio mercado artístico criar marcas a uma escala global (Picasso, Van Gogh, etc) e de estes artistas se apropriarem de marcas e símbolos comerciais na sua arte³⁷, através do seu trabalho e estilo específico criam

³⁷ O autor dá o exemplo do artista Andy Warhol, que retratou na sua obra objetos associados a marcas comerciais como são exemplo as latas de sopa *Campbell* e as garrafas de Coca-Cola.

também eles marcas. Ao criarem um nome, um estilo e uma identidade própria, acabam por ser ao mesmo tempo a marca e o *brand manager* da mesma.

Relativamente ao que caracteriza uma marca cultural, Baumgarth e O'Reilly (2014) defendem que para a analisar de forma holística há que ter em conta 13 aspetos³⁸: Contexto, Oferta Cultural, Código, Capital, Configuração, Conteúdo, Contacto, Carácter, Empresa, Consumo, Comunidade, Colaboração e Criatividade.

Quadro 2: Perspetivas principais do *branding* cultural e das artes propostas por Baumgarth e O'Reilly (2014:6)

<i>Contexto</i>	Fatores políticos, sociais, culturais, materiais e económicos que envolvem a marca.
<i>Oferta Cultural</i>	Natureza da oferta da marca (e.g.: projeto, performance, pessoa, lugar, programa)
<i>Código</i>	Código artístico específico (e.g.:Jazz, punk, ballet, escultura)
<i>Capital</i>	Aspetos económicos da marca
<i>Configuração</i>	Relação da marca com outras marcas com a mesma oferta cultural
<i>Conteúdo</i>	Ideias da marca que definem o seu posicionamento no mercado e na sociedade
<i>Contacto</i>	Pontos de contacto da marca com o consumidor ou o produtor
<i>Carácter</i>	Personalidade e identidade da marca, reputação, bem como missão, visão, filosofia, valores

³⁸ Cf quadro 2

<i>Empresa</i>	Organização (conjunto de indivíduos) responsáveis pela produção/gestão da marca artística
<i>Consumo</i>	Estudo do consumidor, imagem de marca e lealdade à marca
<i>Comunidade</i>	Aspetos coletivos do consumo e da relação produção-consumo (e.g. tribo)
<i>Colaboração</i>	Colaboração entre arte e marcas comerciais
<i>Criatividade</i>	Conflito entre “regras” de <i>branding</i> e a sua aplicação às artes

Fonte: Elaboração própria

Um conceito que importa igualmente definir quando falamos de marcas é o conceito de *branding* e gestão de marcas³⁹, refletindo sobre as diferentes perspetivas da comunidade científica. O Oxford Dictionary (2017) define *branding* como “a promoção de um determinado produto ou empresa através de publicidade e de um design diferenciador” e gestão de marcas como “a actividade de supervisionar a promoção de uma determinada marca”. Estes dois termos são frequentemente utilizados indiferenciadamente na literatura e existe uma associação clássica à criação de nomes e logotipos que tem vindo a mudar ao longo do tempo. Segundo Kapferer *et al* (2002:183) “o *branding* pode definir-se como “o ato de moldar o perfil de uma empresa com o objetivo de comunicar e influenciar a audiência”[tradução nossa]. Na ótica de Colbert (2009:7) o termo pode definir-se de forma mais abrangente como o posicionamento de uma marca ou produto, sendo que o autor entende posicionamento enquanto “a perceção de um produto na mente dos consumidores”. Já a *American Marketing Association* (2017) define o termo gestão de marcas de uma forma diferente. De acordo com este organismo, os termos *product manager* e *product management* podem ser substituídos pelos termos *brand manager* e *brand management*. Os *product managers* ou *brand managers* desenvolvem planos de marketing, coordenam a sua implementação com os restantes departamentos e monitorizam a performance dos produtos. Nesta linha de pensamento, o primeiro sistema de *brand management* foi criado pela Procter

³⁹ Tradução do termo *brand management*

& Gamble, em que “cada *manager* era responsável apenas por uma marca e pelo sucesso financeiro da mesma” (Keller, 2013: 63).

Pode afirmar-se que a incorporação do *branding* e da gestão de marcas nas organizações culturais é um fenómeno recente, tendo sido objeto de estudo de algumas pesquisas. A maioria concentra-se na área museológica como é o caso dos estudos de Scott (2000), Baumgarth (2009), Camarero, Garrido e Vicente (2012) e Pusa e Uusitalo (2014). Alguns artigos na área focam-se também na relevância do *branding* para as instituições culturais (Caldwell 2000) ou no efeito destas marcas nos consumidores (Caldwell e Coshall 2002). Embora no campo científico existam ainda muitas oportunidades de desenvolvimento desta área, no terreno os gestores culturais têm vindo a reconhecer as mais valias da gestão de marcas:

“A gestão de marcas tem começado a abranger o Terceiro setor, onde se incluem a maior parte das instituições culturais. Este setor está tradicionalmente ligado a baixos orçamentos, a uma política de aproveitamento dos meios disponíveis, conotado até com alguma desorganização no que toca à gestão” (Olins, 2005:251)

É expectável que o setor cultural recorra cada vez mais a técnicas de marketing e *branding*, a gestão de marcas que se aplica no contexto comercial irá gradualmente transpor-se para este setor:

“Está a chegar o momento em que as capacidades de sedução se tornarão tão importantes para estas organizações como as capacidades técnicas ou as artesanais. Se pretenderem financiamentos, um corpo de funcionários de grande qualidade, uma boa base de clientela, respeito e até admiração da comunidade, precisarão cada vez mais de ter em linha de conta os mecanismos do *branding*,..... Ao longo da próxima década, à medida que as técnicas de angariação de donativos e de apresentação dos projectos se tornarem cada vez mais importantes, a gestão da marca dará outro grande salto” (Olins,2005: 260)

Segundo Baumgarth *et al* (2013) existem ainda muitos gestores culturais que têm uma visão crítica em relação à gestão de marca neste setor. Um dos argumentos relaciona-se com a ideia de que a arte e a cultura são incompatíveis com as marcas, já que a arte é variedade e as marcas focam-se em redundâncias. Outro argumento centra-se na visão de que as marcas reduzem a cultura a um simples bem de consumo, traçando um cenário semelhante ao da gestão de marcas clássica. Olins (2005:260) contradiz esse argumento ao afirmar que “se a gestão de marcas pode levar as pessoas a desenvolver uma relação com produtos tão triviais como hambúrgueres, pastas de dentes, etc, a sua eficácia poderá ser ainda maior quando

aplicada a atividades com um papel importante na sociedade”. Para além disso, a falta de recursos financeiros e humanos especializados é mais um argumento utilizado para justificar as reticências em relação à adoção de técnicas de gestão de marca nestas instituições. Prevalece também a ideia de que gerir uma marca se traduz apenas na criação de um logotipo. Baumgarth *et al* (2013) enumeram ainda os argumentos que podem justificar a gestão das instituições culturais enquanto marcas. Para além de as marcas culturais fortes serem mais bem-sucedidas, a cultura empresarial que prevalece na maioria destas instituições adapta-se na perfeição a uma orientação para a marca⁴⁰, já que é frequente que os seus valores e a sua filosofia estejam na base do seu plano de atividades.

Alguns casos de sucesso da aplicação de metodologias de gestão de marcas no setor cultural têm inclusivamente sido retratados na literatura, como o da Tate Modern Gallery (Slater e Armstrong, 2010) e o da Sydney Opera House (Colbert, 2003b). A Tate é composta por quatro museus de arte situados no Reino Unido e é um exemplo de uma instituição que começou a “pensar como uma marca” (Jones, 2014). Olins (2005) faz referência igualmente ao caso Tate e à forma como a instituição conseguiu duplicar o número de entradas de um ano para o outro e tornar-se numa marca forte graças à aplicação de técnicas de gestão de marca. Slater e Armstrong (2010) estudaram o *engagement* dos membros da Tate Modern, concluindo que a popularidade e o número crescente de membros e visitantes põem em evidência o sucesso da marca. A pesquisa qualitativa dos autores indicou também que o *brand equity*⁴¹ é um fator crítico no processo de construção de uma marca forte. A Sydney Opera House é outro exemplo de sucesso da utilização de técnicas de gestão de marca numa instituição cultural. Existem vários fatores que indicam que esta é uma marca forte. Os visitantes são leais à marca associando-a a um serviço de qualidade, sendo o nome deste centro cultural também reconhecido a uma escala global (Colbert, 2003b). A sua arquitetura única fortalece a marca, convertendo a instituição num símbolo da Austrália. As atividades deste centro cultural são encaradas como “um portfolio de produtos, com os que geram lucros a compensarem os que envolvem riscos comerciais maiores”[tradução nossa]

⁴⁰ Tradução livre de *brand orientation*

⁴¹ Keller (2013: 57) define *brand equity* como “os resultados do marketing de uma marca específica” [tradução nossa].

(Colbert, 2003b: 73). O que possibilita oferecer à audiência uma programação mais variada e a oportunidade de incluir produções menos comerciais.

Baumgarth e O'Reilly (2014) acreditam que o setor cultural pode aprender muito com a gestão de marcas comerciais, mas o contrário é também verdadeiro. A nível académico a gestão cultural tem dado contributos muito importantes à disciplina de gestão através da criação de novos conceitos (Evrard e Colbert, 2000). Embora haja autores que situam a gestão cultural enquanto ramificação do marketing cultural (O'Reilly, 2011), na perspetiva de Evrard e Colbert (2000) pode falar-se também numa subdisciplina da área de gestão. Os autores sustentam igualmente esta tese no facto de existir produção de novo conhecimento que se materializa na publicação de artigos, pela organização de conferências sobre o tema e pelos cursos de formação específica na área já existente (Ibidem).

Já no contexto organizacional, para além de se observar que as marcas culturais respondem cada vez mais ao ambiente de forma empresarial (O'Reilly, 2005), tudo aponta igualmente que “irão estabelecer cada vez mais parcerias com grandes empresas” (Olins, 2005: 255). A colaboração entre as artes e as marcas comerciais começa a ser uma realidade. Existem vários exemplos de colaborações de sucesso entre estas duas áreas como é o caso português da Solid Dogma. A Solid Dogma (2017) é uma empresa que tem como objetivo ajudar as marcas e as agências a pôr em prática as suas ideias, imprimindo uma visão artística às mesmas. Os elementos da Solid Dogma definem-se como “artistas e criadores de marcas” e como uma “unidade criativa com o objetivo de ativar o poder das marcas e da cultura através da arte” [tradução nossa]. Uma das campanhas em que essa sinergia se materializou foi a campanha do SEAT Ateca⁴², resultante da colaboração entre a Solid Dogma, a marca SEAT e a Câmara Municipal de Cascais. A marca SEAT (Briefing, 2016) conseguiu criar uma campanha que tinha por objetivo promover este novo modelo, tirando partido do seu estatuto de patrocinador das festas do concelho de Cascais. A campanha promocional contou com uma instalação artística assinada pelos artistas Vhills e Pedro Pires, bem como com um vídeo também produzido pela Solid Dogma que utilizou uma técnica inédita.

⁴² Cf Anexo A

O *product placement*⁴³ na área cultural é outro exemplo de sinergia entre as artes e as marcas que começa a ser cada vez mais recorrente. Capelli *et al* (2016) realizaram um estudo *in vivo* sobre o *product placement* em concertos de música ao vivo. A marca escolhida neste caso foi a Red Bull e os investigadores convidaram uma banda de rock francesa para colaborar neste estudo. Tendo testado quatro condições diferentes concluíram que a audiência francesa deste género musical aceita esta nova forma de financiamento da música sem adotar uma postura crítica. Os resultados indicam que esta sinergia, que representa uma forma inovadora de financiamento das artes, poderá ser uma nova prática no setor cultural. Apontam também que se pode recorrer a esta prática sem correr o risco de prejudicar a relação dos artistas com a sua audiência. Segundo os autores, quando a audiência e o artista participam na experiência os resultados são significativamente melhores. O *product placement* deve enriquecer a experiência de forma a ser eficaz, não devendo ser apenas uma menção à marca (Ibidem).

Estes casos de estudo são exemplos de que a relação entre a arte e o mundo das marcas tem vindo a estreitar-se e são mais um argumento a favor da colaboração entre estas duas áreas.

3.2. Da construção de uma identidade à gestão de reputação

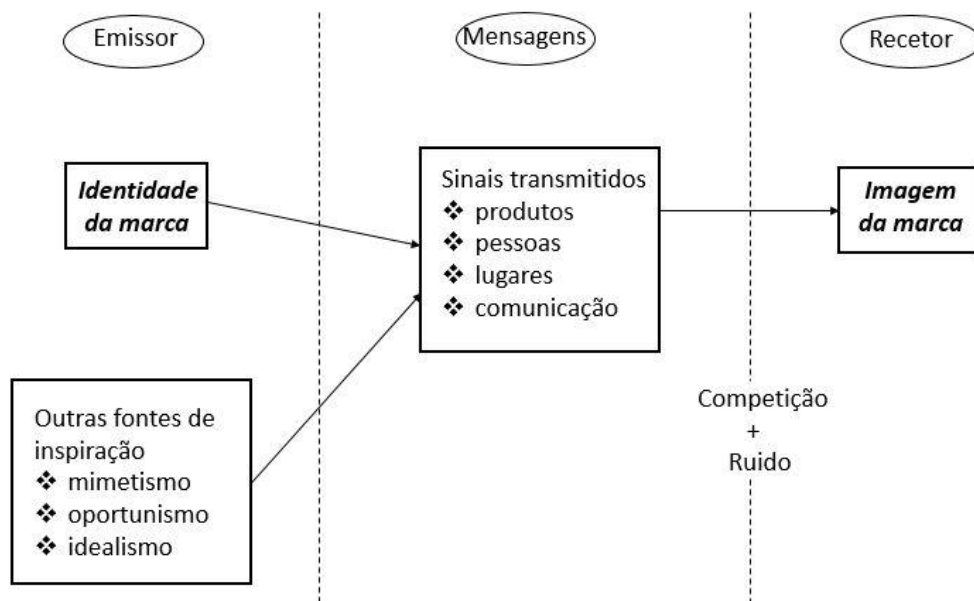
Com o objetivo de aprofundar o tema da gestão de marcas é relevante abordar dois conceitos: identidade e imagem. Historicamente, a gestão de marcas clássica focava-se na imagem, sendo este conceito mais tarde substituído pelo de “gestão de reputação” (Kapferer *et al*, 2002). Segundo Kapferer *et al* (2002:175) a imagem diz respeito à “representação mental que um grupo de pessoas tem de um estímulo”[tradução nossa]. Já a identidade é um conceito recente nas áreas do marketing e da gestão de marcas, tendo sido utilizado primeiramente por agências de design fazendo referência à criação de logotipos e símbolos visuais para as marcas. Contudo, Kapferer foi o primeiro autor a teorizar o conceito, tendo este ganho reconhecimento na comunidade científica apenas mais tarde. Segundo Kapferer *et al* (2002:176): “O que está em causa no conceito atual de identidade da marca já não é a componente gráfica, o nome ou a atratividade da marca em si (símbolo visual). Em vez disso, é uma definição clara do que a marca quer representar”[tradução nossa].

⁴³ Balasubramanian (1994:30) define *product placement* enquanto “tentativa de influenciar a audiência com propósitos comerciais utilizando uma comunicação que se projeta como sendo não comercial”[tradução nossa], ou de forma mais concreta como uma mensagem paga que visa influenciar a audiência através da introdução de um produto num filme ou programa de televisão.

Aaker (1996 *apud* Pusa e Uusitalo 2014) atribui ao conceito de identidade da marca uma perspectiva mais estratégica, considerando que a imagem de marca se caracteriza por ser mais tática. A forma como a organização quer ser percebida, como se define, quais são as suas aspirações, serão aspetos que dizem respeito à identidade. Já a imagem, relaciona-se com a forma como a organização é percebida pelos consumidores, como estes veem a organização e os seus produtos.

Ao olharmos para o modelo de comunicação clássico, as marcas ou empresas (emissor) enviam uma mensagem que é recebida e decodificada pelo consumidor (recetor). No processo de comunicação a imagem da marca diz respeito ao recetor e à forma como a mensagem é decodificada pelo mesmo, já que “se foca na forma como certos grupos veem um produto, uma marca, um político, uma empresa ou um país”[tradução nossa] (Kapferer, 2008:174). Já a identidade está do lado do recetor relacionando-se com o significado e os objetivos da marca, bem como com a imagem que esta tem de si própria. Os sinais transmitidos ou mensagens correspondem aos pontos de contacto entre a marca e o consumidor.

Figura 3: Modelo do processo de comunicação integrando os conceitos de imagem e identidade da marca proposto por Kapferer (2008:174)



Fonte: Elaboração própria

Segundo o autor, a identidade precede a imagem, antes de enviar uma mensagem e de projetar uma determinada imagem há que saber o que queremos projetar. Segundo Kapferer *et al* (2002) um estilo de gestão orientado para o exterior da organização prejudica o processo de construção de uma marca forte. Ao focar-se em fatores externos, como acontece num estilo de gestão baseado na gestão de reputação, é possível que se transmitam mensagens incoerentes. Já um estilo de gestão focado na identidade da marca está orientado para as ações da organização e para os seus verdadeiros valores, independentemente do impacto que estes tenham fora da organização. Os autores consideram que para sobreviver num mercado hipercompetitivo a identidade da marca é uma ferramenta chave que os gestores devem utilizar enquanto elemento diferenciador.

Alguns autores defendem uma visão mais holística no que diz respeito à gestão de marcas como é o caso de Nandan (2005). O autor sugere que embora na literatura sejam frequentemente abordados por separado, tanto a imagem como a identidade são fatores igualmente importantes no processo de construção de uma marca. De Chernatony (1999) refere que para construir uma marca forte é importante os gestores avaliarem o *gap* que existe entre identidade e reputação. A autora diferencia os conceitos de imagem e reputação: a imagem refere-se a perceções em curtos espaços de tempo, enquanto que a reputação se refere à perceção ao longo de tempo e a longo prazo (Ibidem). De acordo com De Chernatony (1999) historicamente a identidade tem sido negligenciada e é necessário considerá-la, no entanto, as questões relacionadas com a imagem são igualmente importantes.

Ao deter-nos mais uma vez no modelo de comunicação clássico, um modelo que abarque o processo de comunicação como um todo deverá ter em conta questões relacionadas com a identidade, bem como com a imagem, e com o *gap*⁴⁴ que existe entre os dois.

3.3 Modelo BAC

Como exposto em capítulos anteriores, o setor cultural enfrenta alguns desafios relacionados com diversos fatores como as dificuldades de financiamento, o envelhecimento da audiência

⁴⁴ Segundo o modelo clássico de comunicação o *gap* diz respeito às mensagens transmitidas e por sua vez aos pontos de contacto entre a marca e o consumidor

ou a competição com outras atividades de lazer. Perante este cenário é fundamental que as instituições culturais sejam capazes de construir marcas fortes. Muitas vezes a formação e os conhecimentos dos gestores culturais nas áreas de marketing e *branding* são deficitários, não existindo inclusivamente um conhecimento aprofundado da marca que gerem. Desta forma, torna-se necessário criar mecanismos de controlo das marcas culturais, como é o caso das auditorias de marca (Baumgarth *et al* 2013, 2016).

Segundo Baumgarth *et al* (2013) as auditorias de marca têm origem nas auditorias de marketing e trazem vários benefícios para as organizações que as aplicam. A interpretação dos resultados de uma auditoria permite: identificar e trabalhar os pontos fracos da marca, identificar as oportunidades de desenvolvimento, funcionar como processo de aprendizagem para a organização, fomentar a cooperação entre departamentos e a transparência das organizações perante financiadores e apoiantes.

Uma auditoria de marca pode definir-se como “uma avaliação abrangente, sistemática, periódica e independente da marca” [tradução nossa](Baumgarth *et al*, 2016:55). Keller (2013:293) define o conceito como “uma análise abrangente de forma a descobrir as fontes de *brand equity*”[tradução nossa]. Embora não haja literatura aprofundada sobre a implementação de uma auditoria de marca no setor cultural, Scott (2000) abordou o tema, delineando um esboço da execução de uma auditoria num museu australiano. Baumgarth *et al* (2011 *apud* Baumgarth *et al* 2016) propuseram um processo de 5 etapas para realizar uma auditoria de marca, delineando algumas ideias sobre como implementá-la, que serviram de base ao modelo mais tarde apresentado. Evans e Bridson (2013) levaram a cabo uma avaliação de museus, integrada num projeto de investigação sobre o *branding* de museus públicos na Austrália e Baumgarth (2009) criou um modelo de orientação para a marca no setor cultural.

Baumgarth *et al* (2013) defendem que para avaliar uma marca do setor cultural há que ter uma perspetiva holística e ter em conta as diferenças que existem entre as marcas culturais e as marcas ditas clássicas. Segundo os autores, a gestão de marcas culturais é diferente da gestão de marcas clássicas a vários níveis, sendo necessário reformular algumas

considerações tradicionais em relação às marcas quando se trata deste setor específico. Um fator a ter em conta é o facto de as instituições culturais serem na sua grande maioria sem fins lucrativos. Os fatores internos são também de grande importância comparativamente com as marcas de produto, já que as marcas culturais se assemelham a um serviço e são geridas frequentemente de acordo com uma filosofia *inside-out*. Há também outros fatores que caracterizam o setor como a variedade de *stakeholders* de uma instituição cultural, o *staff* pouco especializado, a influência da figura do líder, bem como o impacto da crescente digitalização e da expansão de *players* privados no mercado.

Neste enquadramento, Baumgarth *et al* (2013, 2016) propõem a utilização de uma ferramenta que permite fazer uma avaliação sistemática das marcas culturais, o modelo BAC⁴⁵ - *Brand Audit for Cultural Institutions*⁴⁶. O modelo tem em conta as características das instituições culturais e pretende ser uma ferramenta de gestão que proporciona uma perspetiva holística das marcas e gestão de marcas no setor, permitindo avaliar a estratégia da marca. Em suma, a nova ferramenta tem como objetivo ajudar os gestores a construir marcas mais fortes e a desenvolver e profissionalizar as instituições.

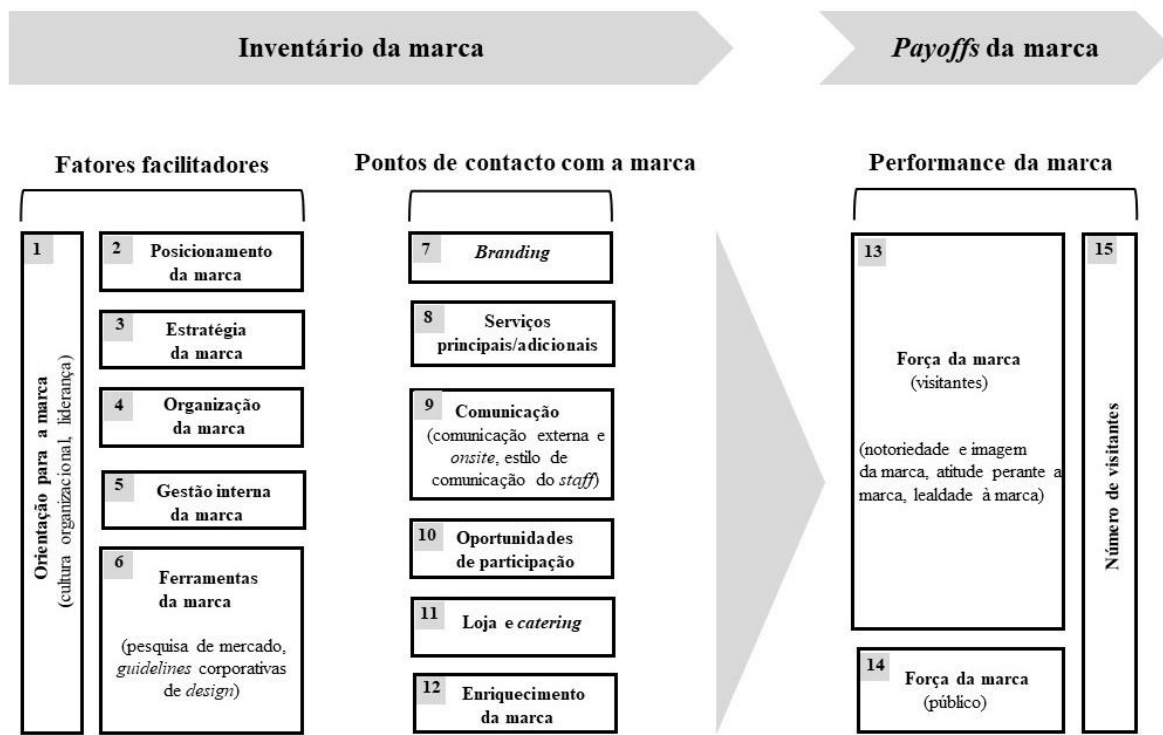
Este novo modelo foi desenvolvido com base em quatro ferramentas analíticas: auditoria de marketing, auditoria de marca, auditoria de marketing cultural e auditoria de marca cultural. Como ponto de partida os autores delinearão o enquadramento da marca, segmentando-a em dois componentes de acordo com o descrito por Keller – o inventário⁴⁷ e os *payoffs* da marca. Segundo Keller (2013:294) o inventário da marca tem como objetivo “providenciar um perfil completo de como os produtos e serviços da empresa são comercializados”[tradução nossa]. Já os *payoffs* da marca a que o autor denomina também de *brand exploratory*, dizem respeito a “informação detalhada sobre o que os consumidores pensam sobre a marca”[tradução nossa] (Keller, 2013:295).

⁴⁵ Referência à ferramenta criada por Baumgarth *et al* (2013, 2016), denominação que será utilizada ao longo da presente Dissertação

⁴⁶ A tradução literal do termo seria auditoria de marca para instituições culturais

⁴⁷ Tradução livre de *brand inventory*

Figura 4: Enquadramento da marca segundo o modelo BAC, desenvolvido por Baumgarth *et al* (2016: 58)



Fonte: Elaboração própria

Com esta ideia central, e através de uma revisão da literatura sobre gestão de marcas (geral e específica do setor cultural) os autores definiram quinze dimensões e três componentes⁴⁸, sendo que dois dos componentes dizem respeito ao inventário da marca e o outro aos *payoffs* da mesma (Ibidem). As quinze dimensões serão avaliadas através de 83 indicadores⁴⁹. Essas dimensões, componentes e indicadores propostos por Baumgarth *et al*(2013, 2106) serão em seguida descritos ao pormenor de acordo com o exposto pelos autores.

O primeiro componente proposto por Baumgarth *et al* (2013,2016) diz respeito aos fatores facilitadores da marca⁵⁰, os fatores que são críticos para o seu desenvolvimento e

⁴⁸ Cf figura 4

⁴⁹ Cf quadro 3

⁵⁰ Tradução livre de *brand facilitating factors*

manutenção, mas que não afetam diretamente a força da marca. Estes fatores geralmente são imperceptíveis para a audiência e são por sua vez compostos por seis dimensões: a orientação para a marca⁵¹, o posicionamento, a estratégia, a organização, a gestão interna da marca e as ferramentas da marca. A orientação para a marca é avaliada através da cultura corporativa e do estilo de liderança. Na área museológica, Baumgarth (2009) demonstrou empiricamente que uma forte orientação para a marca tem um impacto positivo na instituição a nível económico e cultural. A segunda dimensão corresponde ao posicionamento da marca, a avaliação deverá determinar se existe um posicionamento claro, se este é relevante para os visitantes, se este diferencia a marca da concorrência, se é mantido a longo prazo e se a marca cumpre o que promete através do mesmo. A terceira dimensão tem a ver com a estratégia da marca, segundo Baumgarth *et al* (2013) no setor cultural a estratégia da marca tem sobretudo a ver com o número de marcas, bem como com a arquitetura da marca. Esta dimensão pode ser avaliada através da força da marca corporativa, da consistência das extensões da marca⁵² e da variedade e atualidade da programação. A quarta dimensão diz respeito à organização da marca e pode ser avaliada através dos conhecimentos de *branding* do gestor, da existência de um departamento responsável pela gestão de marca, dos recursos alocados ao marketing e à gestão da marca, da existência e cooperação com grupos de amigos e voluntários e da existência de parcerias com agências de marketing. A dimensão relativa à gestão interna da marca diz respeito ao grau de conhecimento da marca e do seu posicionamento que os colaboradores possuem e à forma como estes estão orientados para a marca. Os indicadores passam pela existência de formação dos colaboradores para dar a conhecer o posicionamento da marca, de processos de recrutamento orientados para a marca, do grau de cooperação entre os departamentos de recursos humanos e marketing e pela existência de meios de comunicação interna variados e eficazes. A última dimensão dos fatores facilitadores diz respeito às ferramentas da marca que podem ser avaliadas através da existência de recolha de dados sobre a audiência e estudos de mercado, bem como através da existência de *guidelines* de *design* das ferramentas de comunicação da marca.

⁵¹ Tradução livre de *brand orientation*, Baumgarth(2009) apresentou um modelo de orientação para a marca em que recomendava aos gestores a definição de valores orientados para a marca, normas orientadas para a marca (através de manuais e dos *statements* que definissem o posicionamento da marca), a manipulação de artefactos orientados para a marca (como o design do edifício) e a adoção de comportamentos orientados para a marca (como a implementação de mecanismos de controlo e o investimento em campanhas de identidade corporativa).

⁵² Processo em que as empresas “lançam novos produtos mantendo o nome da marca e criando novas categorias [tradução nossa](Keller, 2013:56)

O segundo componente proposto por Baumgarth *et al* (2013,2016) diz respeito aos pontos de contacto com a marca, abrangendo dimensões em que existe um contato direto e perceptível entre a marca da instituição cultural e o visitante. Os pontos de contacto são compostos por cinco dimensões: *branding*, serviços oferecidos (principais e adicionais), comunicação, oportunidades de participação, loja/ *catering* e enriquecimento da marca⁵³. O *branding* corresponde aos sinais da marca que são captados pelos visitantes, como o nome, o logotipo e a arquitetura do edifício. A segunda dimensão corresponde aos serviços oferecidos, pode ser avaliada pela variedade de serviços, o grau de interatividade e a existência de uma experiência multidimensional. A comunicação é a dimensão mais abrangente e diz respeito à comunicação externa, ao estilo de comunicação do *staff* e comportamento dos colaboradores, e à comunicação *onsite*. A dimensão das oportunidades de participação relaciona-se com a existência de grupos de amigos da instituição, a cooperação da instituição com os mesmos e as plataformas de comunicação que se estabelecem. A quinta dimensão deste componente diz respeito à existência de serviços de loja e *catering* e à forma como estes estão orientados para a marca. A dimensão relativa ao enriquecimento da marca através da ligação a outras marcas pode avaliar-se pela cooperação com outras instituições culturais e marcas, pelo patrocínio de ações culturais por parte da instituição e pela extensão das redes de *network*.

O último componente proposto por Baumgarth *et al* (2013,2016) diz respeito à performance da marca e avalia o impacto da mesma nos visitantes da instituição cultural através de três dimensões: o número de visitantes, a força da marca perante os visitantes e a força da marca perante o público em geral. A força da marca perante os visitantes pode avaliar-se através dos indicadores: notoriedade⁵⁴ e imagem da marca, atitude perante a marca⁵⁵, bem como lealdade à marca⁵⁶. A força da marca perante o público em geral pode avaliar-se através da

⁵³ Tradução livre de *brand enrichment*

⁵⁴ Baumgarth *et al* (2013) entendem notoriedade como a popularidade da marca entre os potenciais visitantes da instituição cultural. Segundo os autores, esta pode ser avaliada através da capacidade destes visitantes recordarem um objeto específico, sendo que no setor cultural como as visitas são planeadas a notoriedade espontânea é de maior importância que a assistida (em que a resposta resulta da interação com um estímulo-logotipo, nome).

⁵⁵ Baumgarth *et al* (2013) consideram que a atitude em relação à marca pode ser medida através da satisfação da visita

⁵⁶ Baumgarth *et al* (2013) defendem que a lealdade à marca pode ser medida através da intenção de voltar a visitar a instituição cultural, da ligação emocional à marca e da predisposição para recomendar a marca.

presença e avaliação da marca em guias turísticos e meios digitais. Quanto ao número de visitantes é relevante avaliar o número absoluto e a taxa de crescimento.

Quadro 3: Dimensões e Indicadores do Modelo BAC desenvolvidos por Baumgarth *et al* (2013:66)

<i>Dimensões</i>	<i>Indicadores</i>	
(1) Orientação para a Marca	Cultura Organizacional	Todos os colaboradores têm visão comum da marca
		Compromisso com a marca
		Participação extra
		Cultura organizacional aberta
	Liderança	Estilo de liderança (transformadora)
		Comunicação interna
		Conhecimento de <i>branding</i> do líder
		Decisões claras e fundamentadas
		Continuidade
	(2) Posicionamento da marca	Posicionamento claro da marca
Relevância para o visitante		
Autenticidade		
Diferenciação		
Sustentabilidade		
(3) Estratégia da marca	Robustez da marca corporativa	
	Consistência das extensões da marca	
	Atualidade e variedade	

<i>Dimensões</i>	<i>Indicadores</i>	
(4) Organização da marca		Existência de uma entidade organizacional reponsável pela gestão da marca
		Recursos alocados
		<i>Know-how</i> de <i>branding</i> do gestor da marca
		Coordenação de "grupos de amigos"
		Coordenação de voluntários
		Cooperação com agências de marketing
(5) Gestão interna da marca		Formação de colaboradores orientada para a marca
		Formação de colaboradores externos orientada para a marca
		Comunicação interna
		Cooperação entre os recursos humanos e o marketing
		Seleção de colaboradores orientada para a marca
(6) Ferramentas da marca	Mecanismos de controlo da marca e estudos de mercado	Existência e quantidade de mecanismos de controlo da marca
		Intemporalidade dos dados
		Existência de dados standard
		<i>Insight</i> dos visitantes
	Guidelines de design corporativas	Existência e quantidade
		Usabilidade
		Implementação

<i>Dimensões</i>	<i>Indicadores</i>	
(7) Branding	Nome	Reconhecimento e <i>recall</i>
		Diferenciação
		Reforço do posicionamento da marca
	Logotipo	Reconhecimento e <i>recall</i>
		Diferenciação
		Reforço do posicionamento da marca
		Reprodutibilidade
	Edifício	Reconhecimento e <i>recall</i>
		Diferenciação
		Reforço do posicionamento da marca
	(8) Serviços principais e adicionais	Interação
		Experiências positivas
(9) Comunicação	Comunicação externa	Formatos integrados
		Conteúdos integrados
		Integração temporal (continuidade)
		Comunicação tradicional
		Comunicação não-tradicional
		Comunicação <i>online</i>
		Comunicação via Redes sociais
	Estilo de comunicação do staff	Simpatia e competência
		Aparência identificável e uniforme
	Comunicação onsite	<i>Design</i> interior
		Sinalização dentro do edifício
Sinalização fora do edifício		
(10) Oportunidades de participação	Atividades dos "grupos de amigos"	
	Comunicação dos "grupos de amigos"	
	Participação via redes sociais	

<i>Dimensões</i>	<i>Indicadores</i>	
(11) Loja e <i>catering</i>	Loja	Portfólio de produtos orientado para a marca
		Atratividade da loja
		<i>Merchandise</i>
		Loja online
	Catering	Oferta orientada para a marca
		Atratividade da oferta
(12) Enriquecimento da marca	Cooperação com outras instituições culturais	
	Cooperação com outras marcas (comerciais)	
	Sistemas de incentivo	
	Patrocínio Cultural	
	<i>Network</i>	
(13) Força da marca (visitantes)	Notoriedade da marca	
	Imagem da marca	
	Atitude da marca	
	Lealdade à marca	
(14) Força da marca (público)	Presença em guias turísticos	
	Avaliação nos guias turísticos	
	Presença nos meios digitais	
	Avaliação nos meios digitais	
(15) Número de visitantes	Número absoluto	
	Evolução no último ano	

Fonte: Elaboração própria

Segundo Baumgarth *et al* (2013, 2016) as várias dimensões são inferidas através de indicadores, os autores recomendam que a avaliação desses indicadores seja realizada por uma equipa de auditores externos (três a cinco auditores). Através de métodos mistos, a equipa avaliará os indicadores por meio de uma matriz de avaliação que resultará num índice (numa escala de zero a cem por cento) - o índice BAC.

É possível encontrar alguns paralelismos com o modelo descrito por Kapferer (2008)⁵⁷ anteriormente referido. O autor situa a identidade da marca do lado do emissor no modelo clássico do processo de comunicação e a imagem de marca do lado do recetor, existindo um *gap* entre as duas etapas que corresponde à mensagem emitida (Ibidem). O modelo BAC proposto por Baumgarth *et al* (2013,2016) é composto também por três componentes (fatores facilitadores da marca, pontos de contacto com a marca e performance da marca). É possível fazer uma analogia entre os fatores facilitadores (que são fatores internos) que dizem respeito à emissão da mensagem, entre os pontos de contacto entre marca e visitante que dizem respeito ao *gap* que existe entre emissão e receção e a performance da marca que diz respeito à receção da mensagem (impacto da marca nos visitantes). Em suma, o modelo BAC é um modelo holístico porque pretende avaliar a marca como um todo, tendo em conta fatores que à luz do modelo de comunicação clássico, se relacionam com a emissão da mensagem, com a receção e com o *gap* que existe entre estas etapas. De acordo com Baumgarth *et al* (2016: 63) esta ferramenta põe em evidência “a necessidade de olhar para a marca não somente como um logotipo ou um veículo de comunicação, mas sim enquanto filosofia e parte integrante da gestão holística de uma instituição cultural”[tradução nossa].

⁵⁷Cf Figura 3

Parte II: Metodologia

Capítulo 4: Caracterização da Investigação

Tendo como objeto de estudo a SMUP, uma associação cultural portuguesa, o objetivo desta Dissertação é investigar de que forma são geridas as marcas culturais do terceiro setor. Nesse sentido, estabeleceu-se uma única questão central de investigação: “Que fatores são privilegiados na gestão da marca cultural SMUP?”. Segundo Albarello *et al* (2005) na investigação em ciências sociais é necessário determinar com exatidão a questão em estudo, de forma a melhor situar a problemática em causa. Esta pesquisa pretende avaliar que dimensões terão maior ou menor impacto na gestão deste tipo de marcas culturais.

Quanto à metodologia optou-se por uma abordagem mista, já que se recorreu a métodos qualitativos e a métodos quantitativos. Segundo Creswell (2003) incluir apenas dados quantitativos ou qualitativos é limitativo para a maioria dos estudos em ciências sociais. O autor defende que ao combinar dois tipos de métodos, tendo em conta que todos têm limitações, é possível que um método neutralize os enviesamentos do outro. Neste tipo de metodologia a recolha de dados requer que se reúna informação numérica e informação textual. Numa fase inicial e exploratória recorreu-se a métodos qualitativos, tendo posteriormente sido aplicado um método quantitativo, o que se pode denominar também como método sequencial.

O *design* metodológico materializou-se também num caso de estudo, o que se justifica pela necessidade de compreender um fenómeno social complexo e de recolher informações de forma holística acerca de um processo organizacional (Yin, 2003). Nesta Dissertação o processo organizacional que se pretende estudar é a gestão de uma marca cultural. Segundo Yin (2003) os casos de estudo podem combinar dados quantitativos e qualitativos, como é o caso desta investigação.

4.1. Métodos de Pesquisa

Relativamente à recolha de dados é improvável que através de um método de recolha se consiga obter toda a informação necessária, sendo frequente recorrer a um método prioritário apoiado por métodos secundários (De Ketele e Roegiers, 1993). Sendo assim, utilizaram-se métodos secundários com o objetivo de complementar a informação recolhida mas também de preparar a recolha. Nesta pesquisa recorreu-se a dois modelos de inquérito como método de recolha prioritário apoiados por pesquisa documental, entrevista semi-estruturada, entrevistas exploratórias e observação direta.

Numa fase inicial foram realizadas entrevistas exploratórias, pesquisa documental e uma entrevista semi-estruturada. A pesquisa documental consistiu na análise de documentos relativos à SMUP, como são exemplo os estatutos da instituição, website, blog, redes sociais, conteúdos audiovisuais, *clipping*. Foi realizada uma entrevista à responsável de comunicação de forma a complementar a informação recolhida e a ajudar na construção dos questionários. Posteriormente foram aplicados dois modelos de questionário a duas populações distintas.

Os questionários, método primário de recolha de dados, basearam-se na revisão da literatura e em particular no modelo BAC (Baumgarth *et al* 2013, 2016), referido em capítulos anteriores. Este modelo foi adaptado a uma associação cultural, tendo em conta a revisão da literatura e a pesquisa exploratória e documental, tendo alguns indicadores sido eliminados por não se enquadrarem à realidade de uma organização do terceiro setor.

4.1.1 Construção dos questionários

Como referido anteriormente, a recolha dos dados primários do estudo foi feita através de questionários. Segundo Quivy e Campenhoudt (1992) ao conceptualizar um modelo de análise há que determinar que dimensões constituem cada conceito e delinear que indicadores permitem medir as dimensões em estudo. Por vezes a complexidade dos conceitos faz com que seja necessário definir também as componentes das várias dimensões antes de chegar aos indicadores, que são “manifestações, objetivamente observáveis e

mensuráveis, das dimensões do conceito” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 122). As questões incluídas nos questionários destinaram-se a avaliar as diferentes dimensões, bem como os indicadores descritos por Baumgarth *et al* (2013, 2016). Tendo em conta que os dados recolhidos por esta via serão fundamentais para responder à questão de investigação e que a construção dos questionários representou uma fase crítica no decurso da pesquisa esta será descrita detalhadamente em seguida.

Baumgarth *et al* (2013, 2016) descrevem 3 componentes da marca (fatores facilitadores, pontos de contacto com a marca e *performance* da marca) que por sua vez são constituídos por 15 dimensões. No questionário dirigido aos colaboradores da SMUP⁵⁸ foram avaliadas 13 dessas dimensões, através de 10 questões com várias alíneas. Foram avaliadas as seguintes dimensões: orientação para a marca, posicionamento, estratégia, organização, gestão interna, enriquecimento e ferramentas da marca, bem como o *branding*, a comunicação, a loja e *catering*, o número de visitantes e a força da marca perante o público em geral. As diferentes alíneas das questões correspondem aos indicadores descritos pelo autor, tendo nalguns casos sofrido uma adaptação pelo facto de o objeto de estudo se tratar de uma associação. Optou-se por preservar o maior número possível de indicadores, de forma a não enviesar os resultados, já que o objetivo do modelo BAC passa por uma avaliação holística da gestão de marca. A elaboração das questões baseou-se igualmente nos conceitos descritos por Baumgarth *et al* (2013) no que toca às dimensões e respetivos indicadores. As perguntas do questionário foram ordenadas e agrupadas de forma a facilitar a leitura e interpretação das mesmas, obedecendo a uma organização por temas. Assim, estas não foram ordenadas de acordo com as dimensões do modelo BAC, sendo que para a análise de dados foi necessário reordena-las novamente por dimensões. A avaliação dos constructos foi efetuada através de escalas de atitude, tipo *Likert*, de 1 a 5 pontos.⁵⁹

A questão 1 diz respeito ao posicionamento da marca e subdivide-se em 4 alíneas que correspondem aos indicadores descritos por Baumgarth *et al* (2013, 2016): 1a) definição do

⁵⁸ Cf Anexo B

⁵⁹ A escala de *Likert* “consiste numa série de asserções que expressam uma atitude favorável ou desfavorável relativamente ao conceito em estudo. O respondente é solicitado a indicar o grau de sua concordância ou discordância em relação a cada asserção atribuindo-lhe um valor numérico” (McDaniel e Gates, 2005:149)

posicionamento da marca, 1b) relevância para o visitante, 1c) diferenciação e 1d) sustentabilidade. Assim, a afirmação “Existe uma definição clara do posicionamento da SMUP” pretende avaliar a clareza do posicionamento da marca. A afirmação “O posicionamento gera uma experiência de valor acrescentado para os visitantes” pretende avaliar a relevância para o visitante. A afirmação “A SMUP consegue identificar facilmente os concorrentes e o que a diferencia destes” pretende avaliar a diferenciação. A afirmação “O posicionamento da SMUP tem-se mantido ao longo do tempo” pretende avaliar a sustentabilidade.

A questão 2 diz respeito aos voluntários e colaboradores e pretende avaliar a cultura corporativa da SMUP, o que se enquadra na dimensão da orientação para a marca. Esta avaliação é feita através de 2 alíneas que correspondem aos indicadores: 2a) visão comum da marca pelos colaboradores 2b) compromisso com a marca. Assim, a afirmação “Os voluntários/colaboradores conhecem e têm uma visão clara dos valores e posicionamento da SMUP” pretende avaliar a visão dos colaboradores e a afirmação “Os voluntários/colaboradores têm uma forte ligação à SMUP, transmitindo os seus valores e falando sobre ela de forma entusiástica e convicta” pretende avaliar o compromisso dos mesmos para com a marca. Há que ter em conta que estas questões foram construídas tendo como ponto de partida que os colaboradores/ voluntários representam todos aqueles que exercem funções na SMUP, sejam estas remuneradas ou não.

A questão 3 diz respeito à gestão da SMUP e pretende avaliar a liderança através dos indicadores: 3a) estilo de liderança, 3b) tomada de decisão 3c) continuidade. Assim, a afirmação “O presidente da SMUP personifica os valores da marca” pretende avaliar o estilo de liderança, a afirmação “Existe um processo de tomada de decisão bem definido” pretende avaliar o processo de tomada de decisão, e a afirmação “Existe uma continuidade no trabalho desenvolvido pela gestão” pretende avaliar a continuidade do trabalho da gestão da SMUP. Há que considerar que no caso da SMUP, o presidente da associação personifica o líder. A alínea 3d diz respeito à cultura organizacional e pretende avaliar a existência de uma cultura organizacional aberta através da afirmação “Existe uma partilha de responsabilidades entre

quem exerce funções na SMUP”. Por conseguinte, todas as questões abordadas no ponto 3 dizem respeito à dimensão orientação para a marca.

A questão 4 diz respeito aos serviços oferecidos pela SMUP. As perguntas 4a e 4b pretendem avaliar a dimensão da estratégia da marca, através dos indicadores: 4a) consistência das extensões de marca, 4b) atualidade e variedade. Assim, a afirmação “A marca SMUP está presente em todos os “serviços” oferecidos” pretende avaliar as extensões de marca e a afirmação “ Existe uma constante atualização e uma preocupação em oferecer programação variada e serviços variados e atuais” pretende avaliar a atualidade e variedade dos serviços. As alíneas 4c e 4d dizem respeito à dimensão da loja e *catering*. A afirmação “A oferta gastronómica da cafetaria estabelece uma relação clara com o posicionamento da SMUP” pretende avaliar a orientação para a marca da oferta de *catering* e a afirmação “São vendidos *items* variados de *merchandise* orientados para a marca SMUP” pretende avaliar a existência de *merchandise* orientado para a marca. Tendo em conta que a oferta gastronómica da SMUP corresponde a um serviço de cafetaria, a questão foi construída nestes moldes.

A questão 5 diz respeito à gestão de recursos e versa sobre a dimensão da organização da marca. As várias alíneas da questão correspondem aos indicadores: 5a) recursos alocados 5b) *know how* de gestão de marcas e *marketing* do gestor de marca e 5c) coordenação de voluntários. Desta forma, a afirmação “São alocados recursos financeiros e humanos ao *marketing* e à gestão de marca” pretende avaliar os recursos alocados. A afirmação “Os responsáveis pelo *marketing* e comunicação têm competências na área de *marketing* e gestão de marcas” pretende avaliar o *know how* do gestor de marca nestas áreas. Tendo em conta que não existe essa função na estrutura da organização, a função mais aproximada é a de responsável de comunicação. A afirmação “Existem pessoas/departamentos responsáveis pela coordenação/formação de voluntários” pretende avaliar a coordenação de voluntários.

A questão 6 versa sobre a comunicação sob várias perspetivas: 6.1) externa, 6.2) *onsite* , 6.3) interna. Relativamente à comunicação externa, a afirmação da questão 6.1a “A informação é transmitida de forma standard, uniforme” pretende avaliar a integração dos conteúdos e a afirmação da questão 6.1b “Essa integração de meios de comunicação é constante ao longo

do tempo, a informação tem sido transmitida da mesma forma nos últimos três anos” pretende avaliar se existe uma continuidade dessa integração ao longo do tempo.

As questões 6.1c, 6.2d, 6.1e e 6.1f correspondem aos indicadores relativos à comunicação tradicional, comunicação não tradicional, comunicação *online* e comunicação nas redes sociais. “São utilizadas diversas ferramentas de comunicação clássicas”, “São utilizadas diversas ferramentas de comunicação não tradicionais”, “São utilizados outros meios de comunicação online para além do website” e “São utilizadas diversas redes sociais” são respetivamente as afirmações que permitem avaliar estes tipos de comunicação externa.

Quanto à comunicação *onsite*, a questão 6.2a “As indicações dentro e fora do edifício são comunicadas de forma compreensível, visível e uniforme” pretende avaliar a sinalização dentro e fora do edifício. A questão 6.2b, “Os elementos de design internos são apresentados de forma coerente e orientados para a marca”, pretende avaliar o *design* interior. Quanto à comunicação interna a questão 6.3a “Existem meios de comunicação interna diversificados como reuniões com responsáveis de várias áreas, email, blogs, redes sociais internas” pretende avaliar a dimensão relativa à gestão interna da marca.

A questão 7 versa sobre o *branding* e as *guidelines*. Pretende-se avaliar a dimensão das ferramentas da marca através das questões 7a e 7b, que dizem respeito à existência de *guidelines* de design e à sua usabilidade. Os indicadores anteriormente referidos correspondem às afirmações “Existem *guidelines* específicas sobre as normas de utilização do logotipo” e “As *guidelines* são fáceis de entender e fáceis de utilizar em diversos formatos físicos e digitais”.

As questões 7c a 7k dizem respeito ao nome, logotipo e edifício e pretendem avaliar a dimensão relativa ao *branding*. As afirmações “O nome da instituição é fácil de memorizar e reconhecer”, “O nome da instituição demarca-se de outras instituições e não tem semelhanças com nenhuma marca de renome nem nenhum nome genérico” e “O nome reflete o posicionamento da marca e gera credibilidade” pretendem avaliar o reconhecimento e a diferenciação do nome, bem como o reforço do posicionamento da marca. As afirmações

anteriores correspondem às questões 7c, 7d e 7e. As afirmações “O logotipo é fácil de reconhecer e memorizar”, “O logotipo da marca não tem nenhuma semelhança com outros logotipos conhecidos e distingue-se de forma clara”, “O logotipo reflete a personalidade, a atitude e os valores da SMUP de forma clara” e “O logotipo é fácil de reproduzir” pretendem avaliar o reconhecimento e diferenciação do logotipo, o reforço do posicionamento da marca e a reprodutibilidade do logotipo. As afirmações anteriores correspondem às questões 7f, 7g, 7h e 7i. As afirmações “O edifício tem uma linguagem arquitetónica específica que é fácil de reconhecer e memorizar” e “Tem características que o distinguem de edifícios de outras instituições culturais e do ambiente que o rodeia” pretendem avaliar o reconhecimento e a diferenciação do edifício e correspondem às questões 7j e 7k.

A questão 8 versa sobre as parcerias que a instituição estabelece e a rede de *networking*. A questão 8a diz respeito à dimensão da organização da marca e mais concretamente à cooperação com agências de marketing que será avaliada através da afirmação “São estabelecidas com frequência parcerias com agências de comunicação/*branding*”. As questões 8b a 8f dizem respeito à dimensão do enriquecimento da marca. A questão 8b pretende avaliar a cooperação com outras instituições culturais através da afirmação “A SMUP estabelece frequentemente parcerias com outras instituições culturais”. A questão 8c pretende avaliar a cooperação com outras marcas comerciais através da afirmação “A SMUP coopera frequentemente com outras marcas e empresas”. A questão 8d pretende avaliar os sistemas de incentivo através da afirmação “A SMUP tem parcerias que permitem ao visitante obter descontos”. A questão 8e pretende avaliar a instituição enquanto patrocinador cultural através da afirmação “A SMUP atua também como patrocinador (prémios de arte, eventos, apoio novos talentos) e essas ações são promovidas e conhecidas pelo público”. A afirmação 8f pretende avaliar a rede de *networking* através da afirmação “Existe um foco no *networking* e uma vasta rede de contactos que inclui instituições na área da comunicação, da publicidade, instituições de ensino, fundações, associações e outros grupos sociais”.

A 9ª questão versa sobre os visitantes e a força da marca SMUP. As questões 9a a 9d dizem respeito à dimensão da força da marca perante o público em geral. As afirmações “A SMUP está presente nos mais importantes guias turísticos da região” e “A avaliação da SMUP

nestes guias é positiva”, 9a e 9b respetivamente, pretendem avaliar a presença e avaliação nos guias turísticos. As afirmações “A SMUP tem uma presença ativa nos meios digitais” e “A perceção e avaliação da SMUP nos meios digitais é positiva” pretendem avaliar a presença e avaliação nos meios digitais (9c e 9d). A afirmação 9e, “O número de visitantes cresceu exponencialmente no último ano” pretende avaliar a evolução do número de visitantes no último ano e diz respeito à dimensão relativa ao número de visitantes. A afirmação 9f, “São recolhidos com frequência dados sobre os visitantes da SMUP”, diz respeito à dimensão ferramentas da marca e pretende avaliar a existência de mecanismos de controlo da marca.

A questão 10 versa sobre os associados e sobre a dimensão das oportunidades de participação. No caso de uma associação, o grupo de associados é um dos públicos-alvo mais importantes para este tipo de instituições (Rochet, 1992). Tendo esse facto presente, a questão em causa foi adaptada à realidade de uma associação, já que o grupo de amigos poderá corresponder neste caso ao grupo de associados. As afirmações “A SMUP tem um grupo de associados ativo” e “São utilizados vários meios para promover a comunicação entre associados” pretendem avaliar a atividade dos associados e a comunicação entre associados. As afirmações anteriores correspondem às questões 10a e 10b.

Quanto ao inquérito aos visitantes⁶⁰, este está composto por 11 questões. As questões iniciais, 1 a 4, correspondem aos dados de caracterização da amostra (género, idade, habilitações literárias, residência no concelho de Cascais). As restantes perguntas destinam-se a avaliar a dimensão força da marca (perante visitantes) e a dimensão dos serviços principais e adicionais. Na maioria das questões foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 5, no entanto 2 questões de escolha múltipla não utilizaram esta escala (questão relativa aos serviços e às associações à marca), sendo posteriormente codificadas para uma escala de 1 a 5.

⁶⁰ Cf Anexo C

Segundo Baumgarth *et al* (2013, 2016), a força da marca pode ser inferida através dos indicadores imagem da marca, atitude perante a marca, lealdade à marca e notoriedade da marca. Tendo em conta que segundo o autor, a notoriedade da marca de uma instituição cultural só pode ser avaliada por não visitantes, e como neste caso seria difícil definir esta população e ter acesso a ela, este indicador não foi incluído. Os demais indicadores relativos à força da marca perante visitantes foram avaliados nas questões 6 a 11. A dimensão dos serviços pode ser avaliada através da experiência proporcionada aos visitantes que está relacionada também com o motivo de visita. Esta será avaliada na questão 5.

A atitude em relação à marca pode ser medida através da qualidade percebida e da satisfação (Baumgarth *et al*, 2013). Este indicador será medido através da questão 6 “A(s) visita(s) ao espaço satisfaz (satisfizeram) totalmente as minhas expectativas”, adaptada de Oliver (1999); e da questão 9 “Estou disposto a pagar para visitar a SMUP” adaptada de Netemeyer *et al* (2004). Segundo Netemeyer *et al* (2004) a qualidade percebida está diretamente relacionada com a disponibilidade em pagar um preço *premium*. No caso da SMUP os visitantes não pagam para visitar o espaço, logo a transição para uma visita paga poderia corresponder a um preço *premium*.

Quanto à imagem da marca, este indicador está relacionado com as associações à marca (ou conjunto de ideias que os visitantes têm sobre a marca) e com a singularidade da marca (Baumgarth *et al*, 2013). As associações à marca foram medidas através da questão 7 “Em que medida associa a SMUP a estas características”. Esta questão foi adaptada de Keller (2013), utilizando o método qualitativo descrito pelo autor. Foram recolhidos adjetivos utilizados por visitantes para qualificar a instituição, analisando 67 comentários presentes no site Google. Posteriormente foi construído um mapa mental⁶¹ destas associações à marca e estas foram utilizadas na construção das respostas de escolha múltipla, correspondendo às seguintes características: ambiente acolhedor, oferta cultural de excelência, originalidade, diversidade, acessibilidade. A imagem da marca foi medida igualmente através da questão 8, “A SMUP destaca-se de outros espaços que conheço”, o que permite avaliar a singularidade da marca. Segundo Netemeyer *et al* (2004) a singularidade da marca é

⁶¹ Cf Anexo D

influenciada pelo grau em que os consumidores sentem que esta é diferente das marcas concorrentes.

A lealdade à marca foi medida através das questões 10 e 11, “Tenho intenção de visitar a SMUP” e “Vou recomendar a SMUP a amigos e familiares”. Já que a intenção de visitar a instituição de forma regular e a recomendação são indicadores da lealdade à marca (Baumgarth *et al*, 2013).

A questão 5 “O que o levou a visitar a SMUP?”, permitiu avaliar a experiência e o motivo de visita, indicadores relativos aos serviços da SMUP. Esta é uma questão de escolha múltipla, cujas hipóteses de resposta se basearam nos motivos de visita descritos por Baumgarth *et al* (2013) e permitindo a análise posteriormente aferir se a SMUP oferece uma experiência multidimensional. Os motivos incluídos são: lazer, caráter pedagógico, entretenimento, experiência estética, experiência social e atividade física.

No final foi incluído um espaço para sugestões, informação que embora não responda à questão de investigação, é uma recolha de elementos que poderá ser útil para a instituição.

4.2. Universo, amostra e horizonte temporal do estudo

Como referido anteriormente foram inquiridas duas populações distintas, através de dois questionários construídos separadamente. Segundo Yin (2003) a triangulação pode materializar-se na obtenção dos dados por meio de diferentes avaliadores. Na pesquisa elaborada por Baumgarth *et al* (2013, 2016) a avaliação dos indicadores foi efetuada por uma equipa de 3 a 5 auditores, seguindo um método semelhante ao da triangulação. No presente estudo, dada a impossibilidade de recorrer a equipas de auditores, a avaliação foi efetuada diretamente pelas populações afetas a essas dimensões. A amostra relativa ao questionário dos colaboradores foi constituída por três elementos da associação, que avaliaram os indicadores através das respetivas questões. Os questionários foram recolhidos durante o mês de novembro. No caso das dimensões relativas aos visitantes (foram abrangidas a dimensão força da marca perante visitantes e serviços oferecidos), a amostra

foi constituída por 102 inquiridos. Foram obtidos 35 questionários em papel e 67 questionários *online*⁶². Os questionários em papel foram recolhidos durante os meses de junho, julho, setembro e outubro e o questionário online durante o mês de novembro. No caso do inquérito dirigido aos visitantes, depreende-se que se trata de um universo de maior dimensão. Não foi, contudo, possível determinar o universo da amostra com exatidão, já que a SMUP não recolhe dados sobre o número total de visitantes. Por este mesmo facto não foi efetuado o cálculo da amostra significativa, já que os valores que seriam utilizados para o fazer corresponderiam a valores estimados e não a valores exatos.

Há que considerar igualmente que a utilização de várias fontes de dados tem por base igualmente o conceito de triangulação descrito por Yin. Recorrer a dados recolhidos através de observação direta, documentos, inquéritos e entrevistas permitiu “abordar um leque mais alargado de questões históricas, atitudinais e comportamentais”[tradução nossa] (Yin, 2003 :98).

4.3.Limitações

Uma das limitações ao estudo prende-se com a impossibilidade de determinar com exatidão a dimensão do universo da amostra relativamente aos visitantes da SMUP. Esta impossibilidade faz com que não seja possível determinar se a amostra em estudo é significativa ou não. Ainda assim é pertinente considerar que “a exigência de representatividade é menos frequente do que por vezes se julga: não se deve confundir cientificidade e representatividade” (Quivy e Campenhout, 1992:163). A amostra obtida pode não ser representativa, porém não significa que o resultado do estudo careça totalmente de validade científica, já que “para conhecer melhor grupos ou sistemas de relações não é forçosamente pertinente, em termos sociológicos, estudá-los como somas de individualidades” (Ibidem:163).

Há que ressaltar que a maioria das dimensões em estudo foram medidas através do questionário aos colaboradores. O carácter subjetivo das suas avaliações, tendo em conta a

⁶² Cf Anexo E

sua ligação ao objeto de estudo, é em si mesmo outra limitação. A revisão e atitude crítica em relação às fontes é essencial, já que “o que os indivíduos e grupos exprimem é o reflexo da sua situação social, dos seus polos de interesse, da sua vontade de afirmarem o seu poder, do seu sistema de crenças, dos seus conhecimentos” (Albarello *et al*, 2005: 41).

A forma como a escala dos questionários foi construída pode representar outra limitação ao estudo, devido ao carácter subjetivo das escalas de atitudes. “A mensuração de atitudes fundamenta-se em escalas menos precisas do que as encontradas nas ciências físicas”, já que a atitude é um constructo que não se pode observar diretamente (McDaniel e Gates, 2005:142).

Por último, há que considerar também que a cultura científica do investigador tem igualmente um papel importante no desenvolvimento de qualquer pesquisa e pode também dar origem a enviesamentos no decurso da mesma.

Capítulo 5: Estudo de Caso SMUP

A SMUP (Sociedade Musical União Paredense) foi a instituição escolhida enquanto objeto deste caso de estudo. Tendo esta Dissertação como objetivo estudar uma marca cultural do terceiro setor, esta instituição cumpre esses requisitos já que uma das suas funções primordiais é precisamente a de difusão cultural.

Esta escolha justifica-se pela antiguidade e notoriedade da SMUP, com mais de cem anos de história a instituição ocupa um lugar de relevo no cenário associativo do concelho de Cascais e da região de Lisboa. A instituição promove uma grande diversidade de atividades culturais, o que faz com que o seu raio de ação seja bastante abrangente, relativamente às demais instituições. Para além da missão cultural a SMUP tem ainda uma missão social e educativa, ao promover o acesso à educação e à cultura e ao desempenhar ao mesmo tempo uma função recreativa. A beneficência tem marcado também presença ao longo da sua história, através da participação em diversas ações de solidariedade. O leque de atividades e áreas de atuação da SMUP torna-a num objeto de estudo rico.

Sendo Cascais o concelho de residência da investigadora, a escolha da SMUP vem também ao encontro de um dos objetivos propostos por esta Dissertação, o de desempenhar um papel ativo na comunidade. A Dissertação poderá desta forma contribuir para o desenvolvimento local, dado o impacto das atividades da SMUP na comunidade.

5.1. História da Marca SMUP

A SMUP – Sociedade Musical União Paredense – é uma associação sem fins lucrativos fundada em 1899. Situada na Parede, concelho de Cascais, esta é a sua sociedade mais antiga. Com 118 anos de existência, a sociedade acompanhou a história da Parede e deste concelho da região da Grande Lisboa. A génese da instituição esteve de alguma forma relacionada com o movimento republicano, já que esta foi fundada por um grupo de residentes na Parede, na sua maioria republicanos. Foi também nesta localidade que se fundou o núcleo republicano que viria a divulgar os ideais deste partido pelo concelho de Cascais. A intensa atividade política e partidária desta localidade, motivada pela intervenção dos paredenses

em questões sociais e profissionais, conduziria ao “triunfo do movimento associativo” da Parede (Câmara de Cascais, 2017).

A SMUP foi fundada com o objetivo de promover “a criação da música com a finalidade de praticar a instrução musical, o recreio dos espíritos e prestar solidariedade com o misericordioso manto - a beneficência” (Câmara de Cascais, 2017). O núcleo de sócios inicial, constituído por residentes no concelho, foi-se alargando de forma gradual a residentes nos concelhos limítrofes de Oeiras e Sintra e ainda de Lisboa.

A história da instituição está também intimamente ligada à história da sua banda filarmónica, que foi fundada no ano da sua constituição e perdura até aos dias de hoje. Embora tenha estado suspensa por um período de 20 anos, a banda teve um papel central no desenvolvimento da SMUP, já que foi esta que inicialmente chamou os paredenses a participarem ativamente no projeto. A atividade musical é a atividade mais antiga, tendo sido criada uma escola de música pouco depois da criação da banda. Para além da escola de música, foi criada também uma biblioteca, pondo em evidência uma das mais importantes missões da instituição: a missão educativa.

A vertente cultural e recreativa são também vertentes relevantes para a marca SMUP. Ao longo da sua história várias têm sido as atividades recreativas que têm passado pela instituição, como são exemplo as marchas populares nos anos 30 e os bailes dançantes realizados nos anos 50. Tendo os últimos dado um contributo importante para aumentar a popularidade da SMUP entre a geração mais jovem da época. A nível cultural, para além da banda e da escola de música, o teatro marca presença desde os anos 40. Outras atividades culturais têm passado também pela SMUP como são exemplo a dança e o cinema. Hoje em dia a associação inclui na sua programação concertos de outros géneros como o jazz e ainda palestras e workshops de variados temas.

A SMUP caracteriza-se também pela sua vertente comunitária e intergeracional, promovendo o encontro de várias gerações. A associação, que é um espaço de convívio entre paredenses de várias faixas etárias, tem um núcleo de sócios muito ativo. A SMUP conta com vários

espaços lúdicos e recreativos (como são exemplo os dois bares), promovendo atividades diversas como o snooker, o xadrez, *ping pong*, badminton, entre outras. A instituição tem mantido também uma estreita relação com várias instituições do concelho, promovendo um espírito de cooperação.

Os fundadores não deixaram de lado a beneficência, pode ler-se nos estatutos da associação que esta se define enquanto “associação de recreio e beneficência”. A SMUP tem estado comprometida com esta missão, realizando numerosas ações de angariação de fundos e em prol da comunidade⁶³.

A SMUP só teve sede própria na década de 30, funcionando até então em espaços cedidos por beneméritos. O edifício da sede atual da SMUP foi inaugurado em 1938, tendo o terreno sido doado pelo Almirante José Nunes da Matta⁶⁴, reconhecido paredense. O edifício foi alvo de duas intervenções já no século XXI, financiadas em grande parte através de dois orçamentos participativos⁶⁵. Para além da ajuda do orçamento participativo, a associação tem contado com o apoio financeiro da Câmara Municipal de Cascais. As obras conservaram a traça original do edifício e as divisões principais como um salão no piso inferior e uma sala de bilhar e bar no piso superior. A direção atual, em funções desde 2013, tem apostado numa programação cultural mais diversificada. Para o efeito, tem contado com a colaboração de uma associação que também programa para o espaço, a associação Cultura no Muro.

Em 2009, a SMUP foi declarada Instituição de Utilidade Pública, já que as funções que exerce são de interesse público.

⁶³ Como é exemplo a atuação da banda da SMUP com o propósito de angariar fundos para as vítimas do terramoto de Benavente em 1909 (Pires de Lima, 2014)

⁶⁴ O Vice-Almirante José Nunes da Matta é um dos paredenses que mais contribuiu para o desenvolvimento da Parede, tendo contribuído para a proteção das zonas costeiras da Parede e apoiado ativamente várias instituições da localidade como é o caso da SMUP (Pires de Lima, 2014)

⁶⁵ “Mecanismo de democracia participativa que permite aos cidadãos decidirem sobre uma parte do orçamento municipal” (Câmara de Cascais, 2017)

5.2. Missão, Valores e Visão

A missão, valores e visão da SMUP estão intimamente ligados à história republicana dos seus fundadores. A missão educativa, social, recreativa e cultural está patente nos estatutos da associação, já que esta descreve os seus objetivos da seguinte forma: “proporcionar a ação social, instrução musical, cultural e atividades recreativas aos seus associados, instalando uma biblioteca, promovendo récitas, sessões solenes, conferências e quaisquer outras atividades culturais”.

Os valores da SMUP têm a ver com os ideais republicanos da igualdade, liberdade, justiça social e progresso civilizacional. Estes valores mantêm-se até aos dias de hoje, já que atualmente a associação esforça-se por promover a cultura, a formação e a instrução musical de forma gratuita ou a um preço reduzido.

A visão da SMUP é a de uma sociedade livre e igualitária, em que todos os cidadãos têm acesso à cultura e à educação. A instituição descreve a visão dos fundadores como “um caminho para um mundo menos desigual, mais justo e solidário” (Website SMUP, 2017).

5.3. Estrutura da SMUP

A estrutura formal da organização é a de uma estrutura associativa: Direção, Conselho Fiscal e Assembleia Geral. Para além das funções inerentes ao cargo que desempenham, os membros da direção atual exercem também outras funções, seguindo uma política de aproveitamento de recursos. O presidente da direção, Eduardo Lopes, para além das funções de gestão dá apoio logístico à banda filarmónica e apoia também as obras que se realizam no edifício. O vice-presidente, Nuno Dargent, é responsável pelas relações institucionais e pela relação com os sócios. O tesoureiro, João Rocha, é responsável pela parte financeira. A responsável pela administração, Sónia Silva, apoia também os serviços de secretaria. A responsável pela cultura e teatro, Madalena Matoso, é também responsável pela comunicação e programação. Há ainda outro elemento responsável pela área teatral, Daniela Serra. O responsável pelo património e edifício, Bernardo Carvalho, dá apoio à programação do espaço. O responsável pela escola de música, Ricardo Jacinto, apoia também na

programação. Há mais outro elemento que apoia na programação, Cláudio Rêgo, para além de dar apoio técnico.

Os elementos da direção não são remunerados, porém existem dois elementos que não fazem parte da direção que são remunerados. Um desses colaboradores exerce funções administrativas (secretariado) e o outro é o responsável pelo bar. Recentemente foi contratado mais um elemento para exercer funções inerentes à manutenção do edifício, e está planeada a contratação de mais pessoal.

Capítulo 6: Análise Empírica e Interpretação de Resultados

6.1. Análise de dados complementares

6.1.1. Observação direta

A observação direta recolhida em visitas de campo pode ser muito útil ao providenciar informação adicional sobre a temática em estudo (Yin, 2003). Foi possível conhecer melhor o objeto de estudo e recolher informações adicionais através do contacto direto com colaboradores da SMUP, elementos da direção e elementos da Associação Cultura no Muro, bem como através da participação em eventos da associação e frequência do espaço enquanto visitante. Há que ter em conta que a presente análise está limitada pelo facto de não ter sido realizada através de um método sistemático e rigoroso, pelo que serão referidas as principais observações que foi possível reunir.

Relativamente ao público da SMUP, observou-se que o espaço é frequentado por um público de várias faixas etárias, indo ao encontro de outras fontes de evidências que apontam a intergeracionalidade enquanto característica do espaço. O espaço não só é frequentado por um público de diversas faixas etárias, como é possível descrever o ambiente como um ambiente familiar, já que a SMUP é visitada por várias gerações de famílias paredenses. Observa-se igualmente que os elementos da direção estabelecem um contacto próximo com quem visita a SMUP.

Foi possível observar também que existe uma relação de cooperação entre a SMUP e as associações e projetos diversos que colaboram com a mesma. Observou-se igualmente que as relações que se estabelecem entre os elementos da SMUP são de carácter informal, bem como os meios de comunicação interna utilizados, não existindo uma plataforma específica para o efeito.

No decorrer de uma das “visitas de campo” efetuadas foi possível analisar o processo de inscrição de sócios. Verificou-se que este apresenta lacunas, sendo que só pode ser efetuado presencialmente na secretaria, estando esta aberta em horários reduzidos. A observação

indicou também que é possível que haja um deficiente fluxo de comunicação com os novos associados, podendo este facto afetar a fidelização dos mesmos. Como referido no enquadramento teórico, este público-alvo é essencial para a sobrevivência de uma associação (Rochet, 1992). A SMUP pode ser considerada também uma associação cultural. A digitalização é apontada com um fator de risco para a sobrevivência de uma instituição cultural, sendo uma das formas de fidelizar a audiência e diferenciar-se da concorrência precisamente a utilização eficiente de uma base de dados (Colbert, 2009). Tendo em conta que na SMUP o processo de angariação de sócios passa pelo preenchimento de um formulário em papel, o investimento na digitalização facilitaria não só a rapidez do processo de inscrição como a construção de uma base de dados.

6.1.2. Análise documental

De acordo com Albarello *et al* (2005) para além de ser um método de recolha a pesquisa documental é também um método de verificação de dados. De forma a complementar os dados recolhidos através de questionários foi realizada uma pesquisa e análise documental. Foram alvo desta pesquisa documentos oficiais e não oficiais disponibilizados pela instituição (estatutos da SMUP, outros documentos não publicados), artigos publicados em jornais, website e redes sociais da instituição, bem como conteúdos audiovisuais. A análise tentará seguir igualmente a estrutura do modelo teórico utilizado.

Em primeiro lugar serão analisados fatores internos que são “críticos para o desenvolvimento e manutenção de uma marca cultural, mas que não afetam diretamente a força da marca” [tradução nossa] (Baumgarth *et al*, 2016: 58). É relevante começar por destacar que um dos objetivos mais importantes da direção atual da SMUP passa por tornar o espaço autossustentável como revela o presidente Eduardo Lopes: “A nossa primeira preocupação foi reorganizar o espaço, estabelecer regras em todas as secções...esta direção quer é que a SMUP seja autossustentável” (Jornal Costa do Sol, 2016).

No que toca ao estilo de liderança observa-se que existe alguma continuidade ao longo do tempo, no sentido em que as direções têm tentado seguir os valores originais da associação. Como revela o discurso de Pedro Aranda da Silva, um dos elementos da direção à data da

entrevista⁶⁶, ao agradecer aos fundadores da instituição e ao evidenciar o esforço da direção em funções⁶⁷ em cumprir a missão determinada pelos mesmos:

“Obrigado porque sem eles isto não teria existido, nós estamos só a cumprir o desígnio deles...isto foi um processo de transição da monarquia para a república em que os republicanos criavam grémios e sociedades culturais para libertar a cultura para todo o povo e não só para uma elite. E conseguiram...estamos a cumprir o desígnio, espero que bem” (TV Portugal, 2015).

Os valores da organização e dos seus líderes são fundamentais para definir o estilo de liderança, mas também para determinar se a marca tem uma identidade forte. Segundo Kapferer *et al* (2002) descobrir a arqueologia da marca é uma das etapas fundamentais no processo de construção da sua identidade. De acordo com os autores, analisar o período em que a organização foi criada é essencial. A personalidade dos fundadores, os seus valores, as suas inspirações e crenças e até o percurso pessoal e profissional são sinais de identidade que devem ser tidos em conta. No caso da SMUP, a arqueologia da marca tem a ver com os valores republicanos dos seus fundadores, que as várias gerações que têm passado pela SMUP têm tentado seguir.

Observa-se também que os elementos da direção têm um elevado compromisso com a marca, já que revelam uma forte ligação à mesma. Do mesmo modo que os seus fundadores, têm uma forte ligação à localidade da Parede, como revela o discurso do Dr. Carlos Carreiras⁶⁸, presidente da Câmara Municipal, ao descrever a direção da associação da seguinte forma:

“Foi emocionante...vermos uma sala cheia na SMUP, uma sala que está recuperada, fruto do trabalho de homens e mulheres que sentem a Parede e vivem a Parede, são verdadeiros Paredenses, e que têm levado mãos à obra nesta nova direção da SMUP. Por isso também um registo muito sentido por uma geração mais nova, uma geração que marcará e está a marcar claramente o renascimento da Parede”(TV Portugal, 2014)

No período em que se encontra, a SMUP pretende posicionar-se como um espaço dinâmico e alternativo, como indica o discurso do Presidente da SMUP⁶⁹ em funções quando justifica

⁶⁶ Entrevista da TV Portugal, no âmbito da inauguração das obras da SMUP, realizada em 2015

⁶⁷ À data da entrevista

⁶⁸ Entrevista da TV Portugal no âmbito do lançamento do livro “Parede, a terra e a sua gente”, realizada em 2014

⁶⁹ Eduardo Lopes em entrevista ao Jornal Costa do Sol em 2016

a parceria com a Associação Cultural no Muro com o objetivo de manter “o espaço o mais dinâmico possível”, referindo também que “A SMUP é já comentada em determinados circuitos de jazz e de outros sons alternativos” (Jornal Costa do Sol, 2016). Em relação à continuidade do posicionamento, observa-se que tem havido alguma discrepância entre direções, pelo menos no que toca à direção atual e à anterior. O slogan da direção anterior, “Interessa-nos o que está para vir”, revela alguma indefinição em termos de posicionamento. Já o slogan da direção atual, “A Parede precisa da SMUP, A SMUP precisa de ti”, demarca-se da direção anterior, evidenciando um posicionamento mais claro e fazendo um apelo à “gente da terra”. Observa-se também que o nível de formalidade da comunicação das duas direções é também distinto, a direção atual opta por um estilo de comunicação mais informal, o que vai ao encontro dessa tentativa de proximidade com os associados e com a comunidade local.

No que toca à estratégia da marca, a análise dos documentos encontrados indica que não existe uma preocupação em fortalecer a marca corporativa através das extensões de marca. No caso da SMUP, podem considerar-se extensões de marca não só todas as atividades que estão a cargo da SMUP como todas as atividades que se realizam no espaço. Em termos de comunicação, observa-se que o logotipo da SMUP não está presente em todos os materiais de comunicação utilizados para promover as atividades que se realizam no espaço⁷⁰. Embora os dados indiquem que as extensões da marca não estão contempladas na estratégia de fortalecimento da mesma, existe uma preocupação em oferecer uma programação variada, como se observa pela diversidade de atividades que o espaço alberga atualmente: concertos, palestras e workshops, aulas e diversos eventos de carácter educativo/pedagógico, espetáculos teatrais, bailes e eventos recreativos de natureza diversa.

Ao analisar os materiais de comunicação externa, como são exemplo os cartazes promocionais dos eventos, observa-se que muitas vezes o logotipo não está presente (é feita apenas uma referência à SMUP, utilizando sempre *letterings* diferentes). O mesmo indica que não são seguidas *guidelines* relativamente à utilização do logotipo e que a organização não aproveita ao máximo o potencial desta ferramenta da marca.

⁷⁰ Cf Anexo F

Figura 5: Logotipo da SMUP



Fonte: Facebook da SMUP (2017)

Em seguida serão analisados elementos que dizem respeito aos pontos de contacto entre a marca SMUP e os seus públicos. Um dos pontos de contacto com a marca mais importantes é o logotipo da mesma e os seus signos visuais. O logotipo principal da SMUP é composto por um *lettering* branco sob um fundo verde, como mostra a figura 5. A cor verde está relacionada com as cores do movimento republicano. Existe ainda um logotipo utilizado para comunicação mais institucional.

Figura 6: Emblema oficial da SMUP



Fonte: Pires de Lima (2014: 229)

Para além do logotipo existe também um emblema oficial mencionado nos estatutos da SMUP. De acordo com os estatutos o emblema da associação é “uma bandeira com fundo branco, tendo no topo em vermelho as iniciais S.M.U.P., estando entre o M. e o U. desenhada em relevo uma lira, ao centro longitudinalmente um ramo de palma azul”. A figura 6 ilustra

este emblema oficial. A lira, por sua vez, é também um símbolo relacionado com o orfismo⁷¹, simbolizando a harmonia e muito associada igualmente às bandas militares. O emblema inclui ainda uma estrela pentagonal ao centro, o simbolismo desta estrela de cor azul está também ligado aos ideais republicanos de emancipação social e progresso civilizacional.

O nome é outro ponto de contacto com a marca e elemento de *branding* essencial, as duas primeiras siglas (S. e M.) são a abreviatura das palavras “Sociedade Musical”, estabelecendo uma clara relação com uma das missões centrais da instituição, a criação e instrução musical. O “U” de “União”, simboliza a União do grupo dos seus fundadores em torno do desenvolvimento e do progresso. O “P” é abreviatura de “Paredense”, numa clara alusão à localidade da Parede e à estreita relação da organização com a comunidade local. Nessa mesma ordem de ideias, o slogan da direção atual aponta nesse sentido, apelando ao sentimento de pertença dos paredenses: “A Parede precisa da SMUP, A SMUP precisa de ti”. A ligação da SMUP à Parede está patente em diversos documentos encontrados, como é o caso de cartazes promocionais de peças de teatro⁷² que estiveram em cartaz ou até do próprio hino da SMUP⁷³. O hino da instituição começa com um apelo aos residentes, “Paredenses cantai, P’la nossa Sociedade”; sendo relevante também destacar as suas referências à arte; “Com grande ardor pela arte” e à união; “P’la União...União só União...Sempre União sempre alegria”.

Quanto aos meios de comunicação externa o *Facebook* é a plataforma mais utilizada e a SMUP conta já com mais de 10000 seguidores. Existem outros meios como é o caso do website da instituição, do blog e de um canal de *Youtube*, no entanto estes estão desatualizados. Recentemente a SMUP começou a utilizar também a rede social *Instagram*.

Quanto à cooperação com outras instituições, os registos históricos indicam que é uma prática das direções que se tem mantido na instituição por várias gerações. Existe uma

⁷¹ “Culto místico e religioso inspirado na figura de Orfeu, poeta e músico da mitologia grega, que de difundiu a partir do século VII a.C. e se caracterizou pelas práticas ascéticas e pela crença na imortalidade, transmigração e reencarnação das almas, conceitos que influenciaram diversas correntes de pensamento gregas”(Infopedia, 2017)

⁷² Cf Anexo G

⁷³ Cf Anexo H

cooperação com instituições locais, tanto a nível associativo como administrativo. A SMUP promove uma colaboração estreita com a Câmara Municipal e a Junta de Freguesia, bem como com outros organismos públicos como são exemplo as escolas do concelho.

Por último, falta analisar fatores que digam respeito à performance da marca SMUP. A força da marca perante o público é uma das dimensões que permite avaliar a performance da mesma (Baumgarth *et al*, 2013, 2016). De forma a recolher dados sobre esta dimensão, foram recolhidos artigos de imprensa publicados sobre a SMUP. Relativamente à amostra de artigos que foi possível recolher, observa-se que em geral a avaliação e percepção em relação à SMUP é positiva. A descrição feita por estes meios tem correspondência com o posicionamento da marca enquanto espaço alternativo e dinâmico. Estes meios descrevem a SMUP como um “espaço onde o antigo e o moderno convivem sem conflitos” (Diário de Notícias, 2015). A SMUP é vista como um espaço Indie e eclético, como demonstram as afirmações seguintes: “A cena Indie agora é na Parede”(Jornal I, 2015), “Tão eclético como a programação é o espaço”(Diário de Notícias, 2015). Rui Eduardo Paes, jornalista e crítico de música descreve o que tem presenciado na SMUP: “ Como ouvi comentar na SMUP no passado fim-de-semana: [Olha que a Parede é que é o novo pólo, não o Intendente *hipster* de que andam a falar. Aqui é que as coisas vão começar a acontecer.]” (Paes, 2014).

Foi também possível recolher informações sobre a avaliação da SMUP no site Google. Os utilizadores deste site fazem uma avaliação muito positiva da SMUP, numa escala de 0 a 5, esta obteve 4,4⁷⁴.

6.1.3. Análise da entrevista aplicada à responsável pela comunicação da SMUP

Quando a entrevista é o principal método de recolha de dados não faz sentido entrevistar uma única pessoa, num determinado momento (De Ketele e Roegiers, 1993). No entanto, neste caso a entrevista é um método complementar. Nesse sentido, foi realizada uma entrevista semi-dirigida a Madalena Matoso⁷⁵, responsável de comunicação da SMUP e

⁷⁴ Avaliação obtida através de 73 comentários, dados recolhidos em novembro de 2017

⁷⁵ Cf Anexo I

membro da direção. Madalena Matoso exerce funções na associação desde 2013, sendo responsável pela área da programação, teatro e comunicação. A escolha da entrevistada deve-se ao facto de não existir um departamento de marketing na associação, sendo a pessoa responsável pelas funções inerentes a esta área. Segundo De Ketele e Roegiers (1993:21) numa entrevista semi-dirigida “o entrevistador tem previstas algumas perguntas para lançar a título de referência”. Assim sendo, o guião da entrevista seguiu os seguintes pontos de referência:

- Visão em relação ao marketing
- Objetivos da SMUP
- Segmentação do público-alvo
- Gestão da SMUP
- Ferramenta de auditoria

Foi possível verificar que os objetivos da SMUP identificados durante a entrevista estão de acordo com o envolvimento com a comunidade local indiciado por outras fontes de evidências, já que um dos objetivos principais da direção apontados por Madalena Matoso é “continuar a ter projetos que envolvam a comunidade e que a dinamizem, que a comunidade possa ter aqui um espaço em que crie projetos”. A missão educativa e a importância da instrução musical também são mencionados: “muitos recursos financeiros são canalizados para a banda filarmónica porque é uma das missões da SMUP, é o ensino da música”.

Verifica-se então que a maior parte dos recursos financeiros são alocados à manutenção e obras do edifício, aos bares e secretaria e à banda filarmónica. Em termos de gestão de marca, pode afirmar-se que os recursos são canalizados para necessidades imediatas e não para questões do foro estratégico. As áreas problemáticas identificadas correspondem maioritariamente a fatores externos como é o caso do ruído e do lixo provocado por grupos que se juntam no exterior do edifício da SMUP, elemento referido durante a entrevista.

Sendo a segmentação do público de uma associação uma ação fundamental para a elaboração da estratégia da mesma (Rochet, 1992), foi possível verificar que a SMUP não reúne dados sobre o seu público. Quanto à segmentação do público, Madalena Matoso afirma “não somos

tanto nós a segmentar, o que há é uma oferta de propostas e projetos bastante diversos entre si “.

Olins (2005:251) classifica as instituições do terceiro setor como instituições que estão “ligadas a orçamentos reduzidos, a uma política de fazer-se o que se pode com os meios disponíveis e a uma cultura muito confusa onde sobressai uma gestão de ‘tapa-buracos’ ”. A perspectiva defendida na entrevista sobre recrutar mão de obra especializada indica que a SMUP não é exceção, já que a responsável de comunicação afirma “A profissionalização é boa e tem que acontecer, mas ao mesmo tempo acho que era bom que houvesse este empenhamento pessoal das pessoas, e que não seja porque vêm cá ganhar dinheiro, ou porque é um emprego”. No entanto, observa-se que existe um reconhecimento da falta de recursos humanos e da necessidade de profissionalizar a estrutura.

Vários autores estão de acordo com o facto de muitas instituições culturais terem uma perspectiva negativa do marketing (Kolb, 2005; Colbert, 2009). Esta é também a perspectiva da responsável de comunicação da SMUP:

“Não me agrada...chamar marca à SMUP não é uma coisa com que eu me identifique...porque estamos habituados a quando se fala de marcas a falar de coisas agressivas em termos de marketing...Não é uma marca no sentido de querermos fazer dinheiro com a venda das coisas que se passam na SMUP”

6.2. Análise dos dados primários do estudo

Um inquérito tem como objetivo fundamental o “estudo de um tema preciso junto de uma população, cuja amostra se determina a fim de precisar certos parâmetros” (De Ketele e Roegiers, 1993:35). Como já referido anteriormente os dados primários do estudo foram recolhidos através de dois inquéritos dirigidos a populações diferentes e construídos separadamente. É frequente que a preparação de um inquérito seja precedida por observações e entrevistas preliminares (De Ketele e Roegiers, 1993). Neste caso também as observações e entrevistas preliminares auxiliaram a construção dos inquéritos.

Foi realizado um inquérito a colaboradores da SMUP⁷⁶ e outro inquérito a visitantes da SMUP⁷⁷. A análise dos resultados dos inquéritos será realizada por separado, sendo posteriormente integrada toda a informação recolhida. As questões incluídas nos inquéritos pretendem medir os diferentes indicadores e respetivas dimensões. A avaliação dos indicadores será representada segundo a analogia de um semáforo (vermelho, amarelo, verde), de acordo com a percentagem obtida para cada indicador. No final os resultados relativos a todas as dimensões analisadas serão apresentados num diagrama circular⁷⁸, em que a avaliação será representada da mesma forma, permitindo identificar áreas problemáticas e oportunidades de desenvolvimento. Será também calculado um índice final (índice BAC), resultado da integração dos vários indicadores, dimensões, componentes e respetivos pesos. Este índice permitirá avaliar a gestão e estratégia seguida pela marca cultural em estudo.

6.2.1. Perfil dos inquiridos no questionário aos colaboradores

Como referido no capítulo anterior, foram inquiridos três colaboradores da SMUP que exercem funções distintas na associação. O tamanho da amostra justifica-se pelo método de triangulação referido anteriormente. Estes colaboradores foram escolhidos porque tendo em conta as funções que exercem, é esperado que tenham um conhecimento exaustivo da marca e das suas vertentes. Foi inquirido o presidente da direção atual da SMUP, Eduardo Lopes, em funções desde 2013. Para além das funções de gestão este dá apoio logístico à banda filarmónica e apoia também intervenções que sejam feitas no edifício e a sua manutenção geral.

Foi inquirida a responsável de comunicação, Madalena Matoso, já que não existindo um departamento de marketing é a pessoa encarregue das funções inerentes a esta área. Para além da comunicação é também responsável pela área cultural, teatral e pela programação. Madalena Matoso exerce funções na SMUP desde 2013, fazendo parte da direção da associação.

⁷⁶ Cf Anexo B

⁷⁷ Cf Anexo C

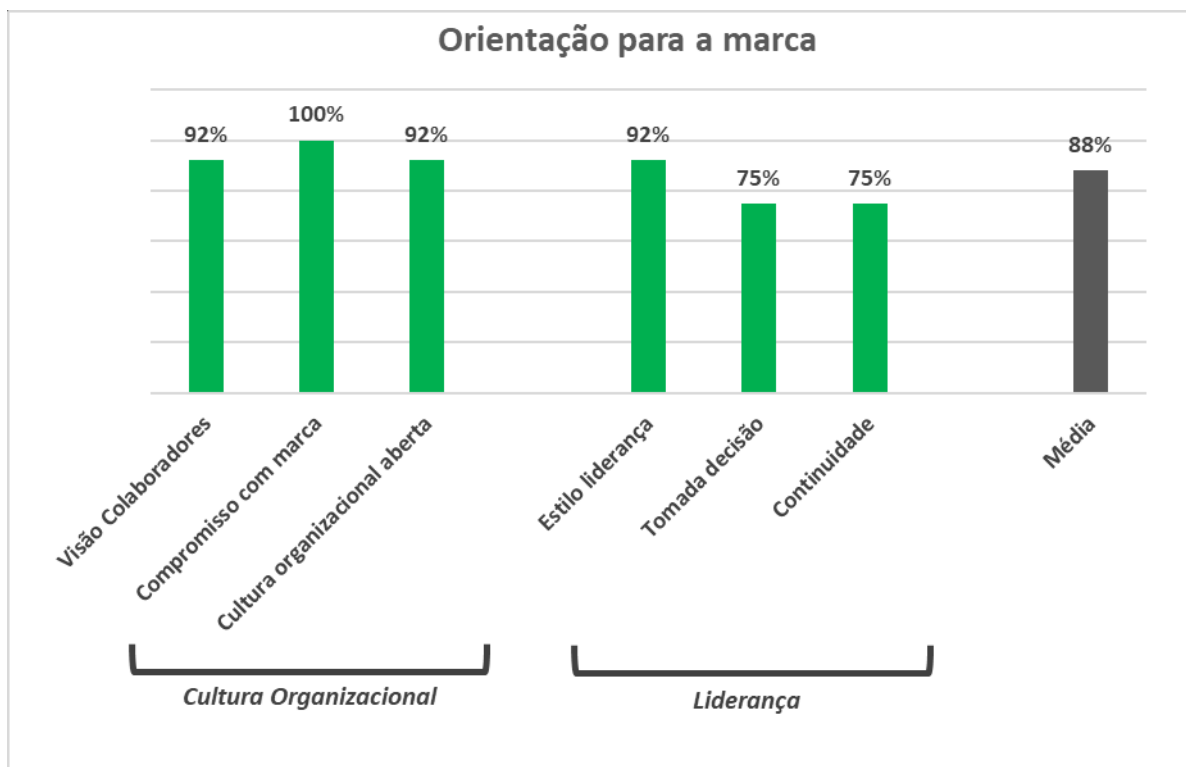
⁷⁸ Cf Anexo J

Foi inquirida também a responsável pela secretaria, Mafalda Reis, que exerce funções administrativas e inerentes ao secretariado da associação. As funções que exerce são remuneradas e a mesma colabora com a associação há mais de dois anos. Os dois elementos referidos anteriormente exercem funções não remuneradas.

6.2.2. Análise do questionário aos colaboradores

Em seguida será apresentada a análise detalhada dos dados obtidos neste questionário. Os dados são apresentados por dimensão, detalhando também os indicadores que permitiram avaliar cada dimensão. Como referido no capítulo 4, cada indicador foi medido através de uma questão, utilizando uma escala de atitudes ou escala de *Likert* de 1 a 5, posteriormente convertida numa escala de 0 a 100%. O valor da dimensão foi obtido através do cálculo da média aritmética dos valores dos indicadores, já que todos têm o mesmo peso. A avaliação de cada indicador está representada por uma cor de acordo com a percentagem obtida. Uma percentagem de 0 a 49 % corresponde ao vermelho, de 50 a 74% ao amarelo e de 75 a 100% ao verde. Como referido anteriormente, esta representação segue a analogia de um semáforo, de forma a que o impacto visual seja maior e facilite a comunicação dos resultados à instituição cultural em causa (Baumgarth *et al*, 2013, 2016).

Gráfico 1: Orientação para a Marca

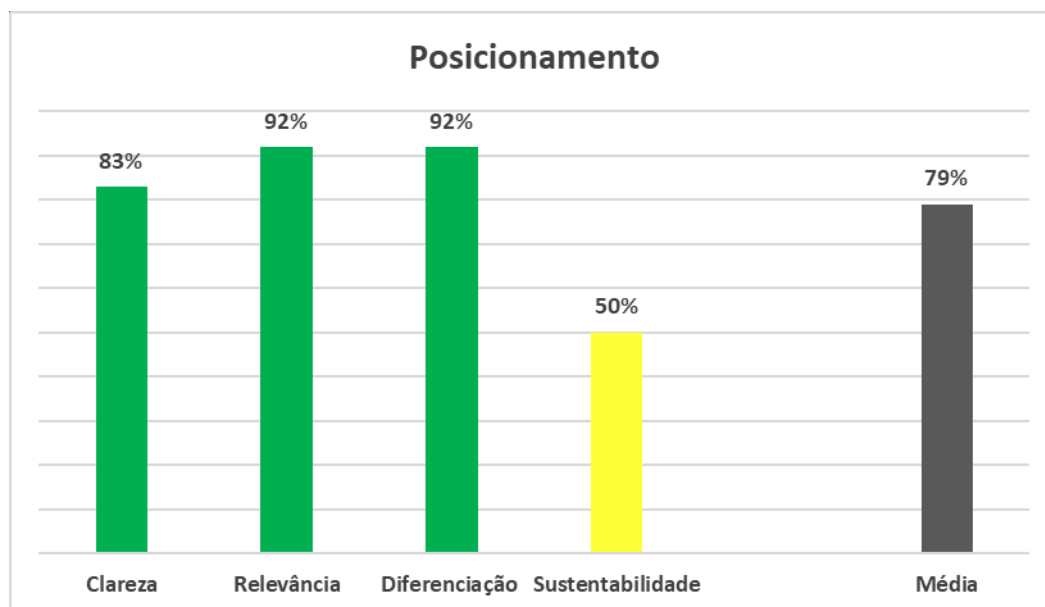


Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à orientação para a marca o gráfico acima (gráfico 1) mostra que os inquiridos consideram que a organização está orientada para a marca já que o valor final desta dimensão (obtido através da média dos indicadores) é de 88%. Observa-se também que os inquiridos consideram que tanto a cultura organizacional como a liderança estão orientados para a marca. Entre os vários indicadores o que obteve uma percentagem mais elevada é o compromisso com a marca (100%), pondo em evidência que os inquiridos consideram que os que colaboram com a SMUP têm uma forte ligação à marca. No polo oposto encontram-se indicadores relativos à liderança (nomeadamente a continuidade e a tomada de decisão), já que obtiveram a menor percentagem (75%), ainda que elevada. Estes indicadores avaliam a definição do processo de tomada de decisão e a continuidade do trabalho desenvolvido pela gestão. Entre estes dois extremos situa-se a visão dos colaboradores, a cultura organizacional e o estilo de liderança com uma percentagem de 92%. O que indica que os inquiridos consideram que os colaboradores/voluntários conhecem

os valores e posicionamento da SMUP, que existe uma cultura organizacional aberta e uma partilha de responsabilidades e que o presidente da SMUP personifica os valores da marca.

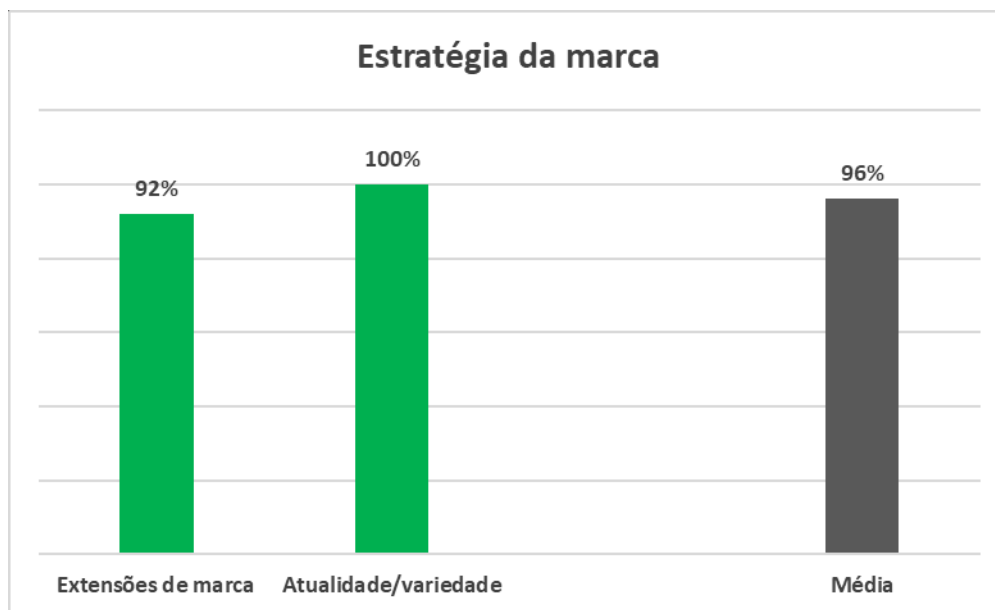
Gráfico 2: Posicionamento da marca



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao posicionamento da marca, o gráfico 2 indica que os inquiridos consideram que a SMUP oferece um valor acrescentado relevante aos seus visitantes e destaca-se da concorrência, já que a diferenciação e a relevância apresentam valores elevados (92%) para a amostra de inquiridos. Os inquiridos consideram também que a SMUP define o seu posicionamento claramente, já que a percentagem obtida foi de 83%. O indicador com um valor menos satisfatório foi a sustentabilidade (50%), o que mostra que os inquiridos consideram que o posicionamento da SMUP tem sofrido variações ao longo do tempo. A dimensão do posicionamento, obteve uma percentagem de 79%, o que significa que em geral esta dimensão foi avaliada positivamente pelos inquiridos.

Gráfico 3: Estratégia da marca



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à estratégia da marca o gráfico 3 mostra que os inquiridos fazem uma avaliação muito positiva da estratégia seguida pela SMUP, já que a percentagem obtida é de 96%. O indicador relativo à atualidade e variedade obteve a percentagem máxima (100%), o que indica que os inquiridos consideram que existe uma preocupação em oferecer programação e serviços variados e atuais. Os inquiridos consideram também que a marca está presente em todos os serviços oferecidos, já que as extensões de marca obtiveram uma percentagem de 92%.

Gráfico 4: Organização da marca



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 4 ilustra os resultados relativos à dimensão da organização da marca. Esta dimensão obteve uma classificação intermédia (52%). Entre os indicadores, o único que obteve uma percentagem elevada foi o das parcerias com agências de comunicação e *branding* (75%). Em seguida ficaram os recursos alocados à gestão de marca, com uma percentagem de 50%, o que indica que não está claro para os inquiridos que sejam alocados muitos recursos financeiros e humanos à gestão de marca e ao marketing. O *know how* dos gestores de marca e a coordenação dos voluntários obtiveram uma avaliação negativa (42%), o que provavelmente estará relacionado com o facto de não existir uma pessoa responsável pelo marketing e gestão de marca, nem pela coordenação dos voluntários. Possivelmente relacionar-se-á também com o facto de as pessoas responsáveis pela comunicação, área mais próxima do marketing/ gestão de marcas, não possuírem competências em gestão de marcas e *branding*.

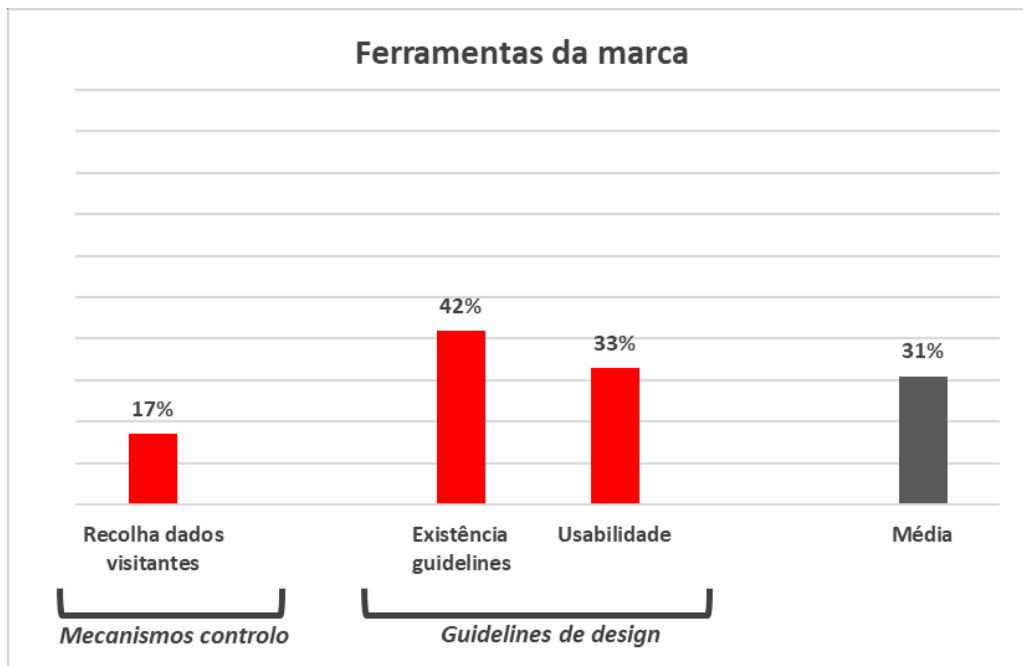
Gráfico 5: Gestão Interna da marca



Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima (gráfico 5) mostra que os inquiridos avaliam positivamente a gestão interna da marca SMUP (75%), estes consideram que são utilizados diversos meios de comunicação interna. Optou-se por incluir apenas um indicador na avaliação desta dimensão, tendo em conta que os restantes não se enquadram no âmbito de uma associação. Desta forma, a avaliação desta dimensão está limitada por este facto. Foram também encontradas algumas incongruências relativamente à avaliação desta dimensão noutras fontes de dados, que serão analisadas com mais detalhe na discussão de resultados.

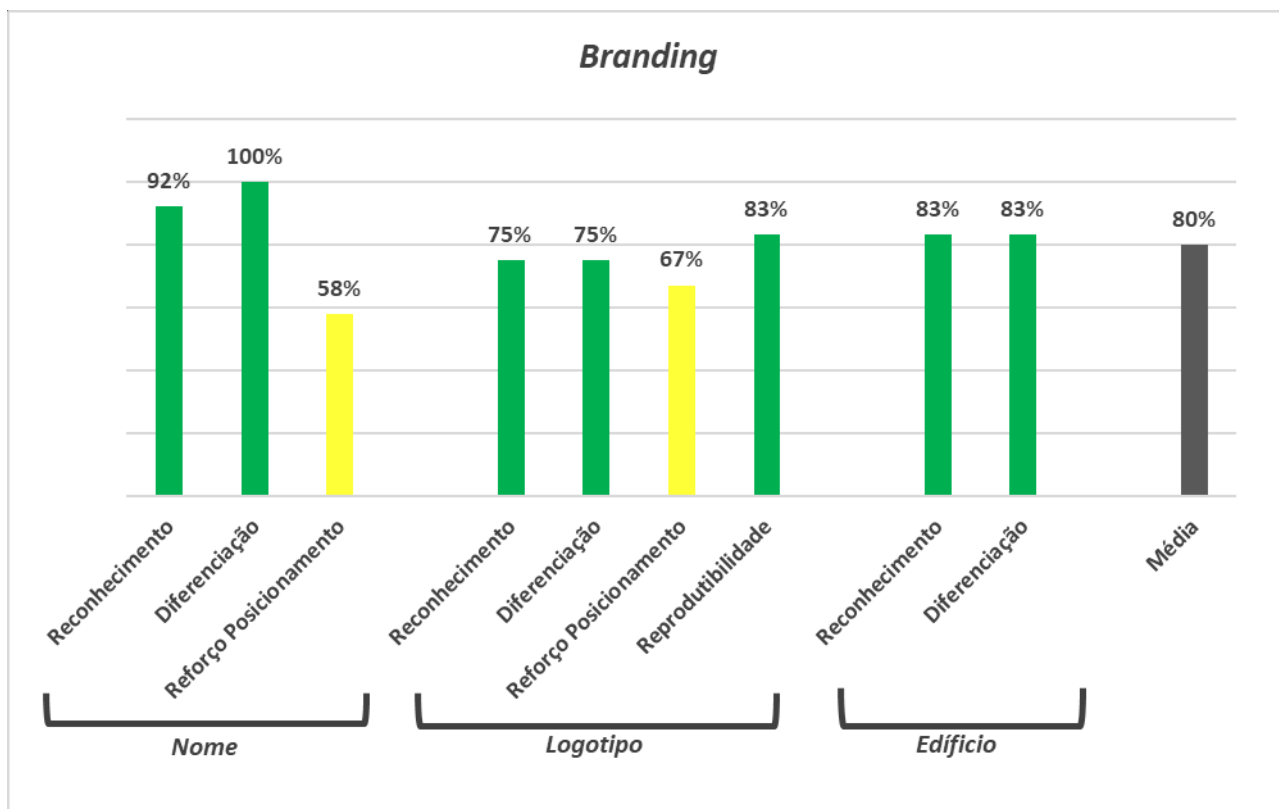
Gráfico 6: Ferramentas da marca



Fonte: Elaboração própria

A dimensão ferramentas da marca obteve uma avaliação negativa (31%), como mostra o gráfico acima (gráfico 6). Os mecanismos de controlo da marca são o indicador que obteve uma percentagem mais baixa (17%), o que pode relacionar-se com o facto de não serem recolhidos dados sobre os visitantes. Os resultados indicam também que os inquiridos avaliam negativamente as *guidelines* relativas ao logotipo e a sua usabilidade, já que estes indicadores obtiveram uma percentagem de 42% e 33%.

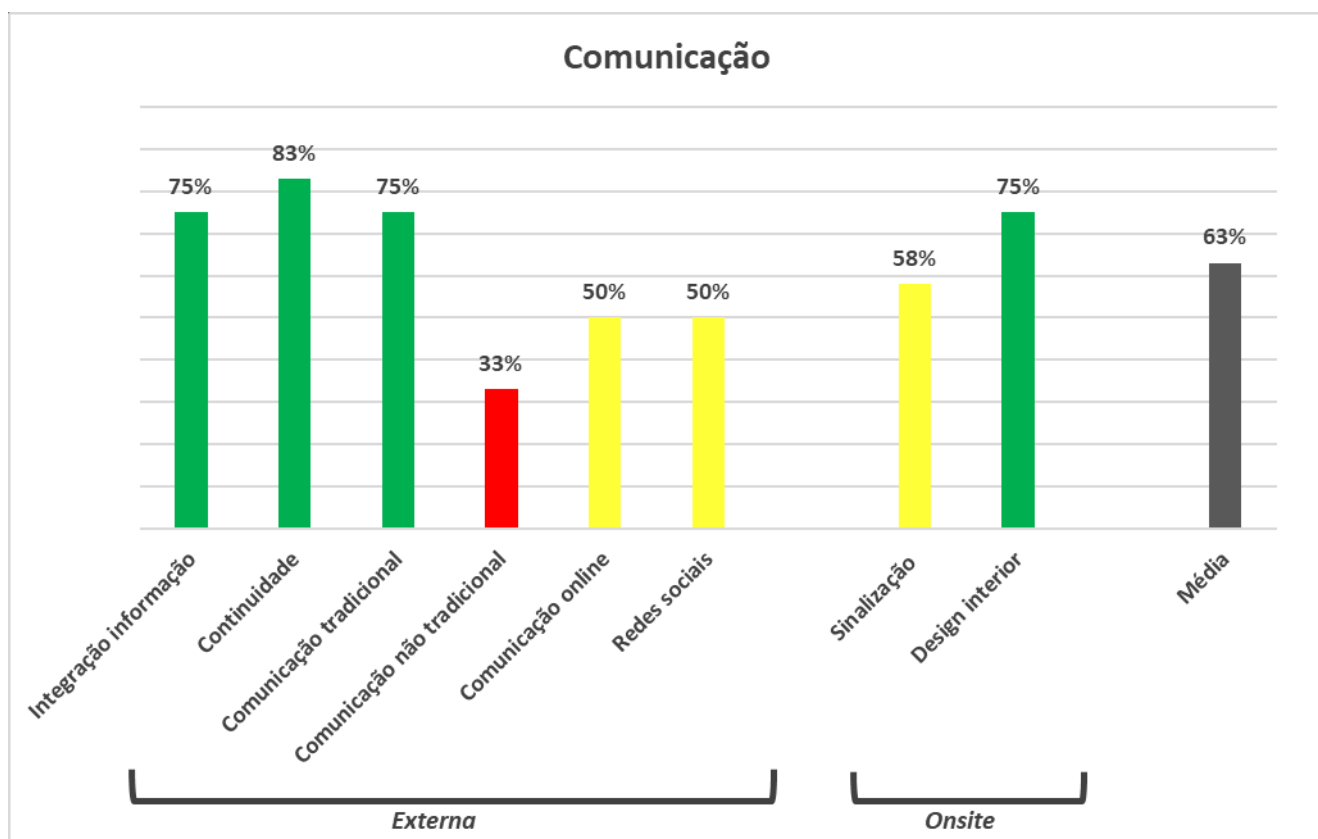
Gráfico 7: Branding



Fonte: Elaboração própria

O *branding* obteve uma classificação positiva e elevada como mostra o gráfico 7 acima (80%). Esta dimensão foi avaliada no que diz respeito ao nome da organização, logotipo e edifício da SMUP, e aos indicadores seguintes: reconhecimento, diferenciação, reforço do posicionamento e reprodutibilidade. Os resultados indicam que os inquiridos consideram que o nome, logotipo e edifício são fáceis de reconhecer e identificar e têm características que os distinguem de forma clara. Os indicadores que obtiveram uma percentagem mais baixa dizem respeito ao reforço do posicionamento da marca através do nome e logotipo (58% e 67%). O que indica que não é claro para os inquiridos que o nome e o logotipo reflitam o posicionamento da marca SMUP. Os inquiridos consideram ainda que é fácil reproduzir o logotipo da marca (83%).

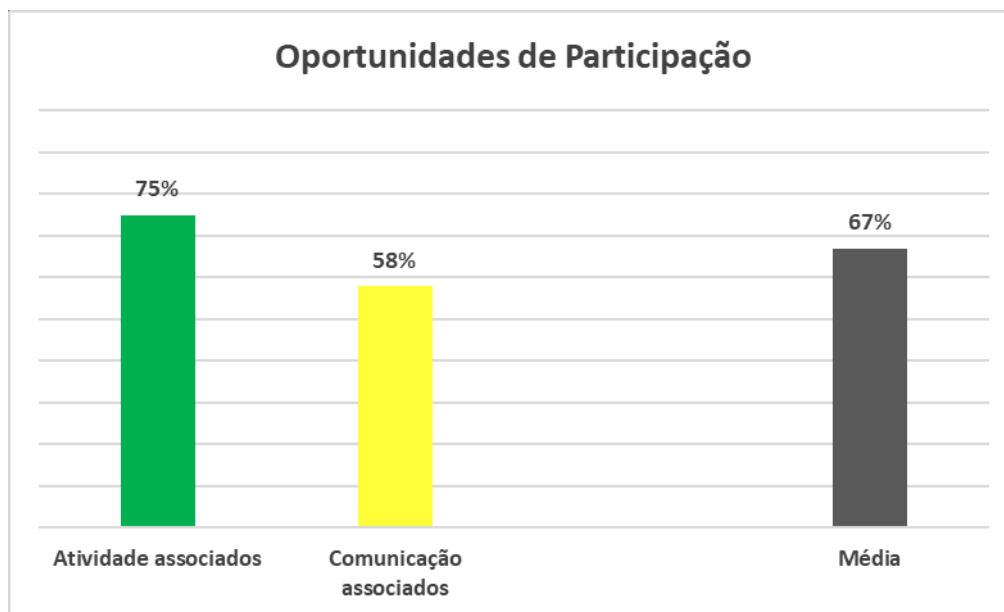
Gráfico 8: Comunicação



Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima (gráfico 8) mostra que a comunicação obteve uma avaliação intermédia (63%). Os inquiridos consideram que não são utilizadas diversas ferramentas de comunicação não tradicional, já que avaliam este indicador negativamente (33%). No que toca à comunicação *online* e às redes sociais tampouco está claro para os inquiridos que sejam utilizadas diversas ferramentas já que a percentagem deste indicador é de 50%. Ainda relativamente à comunicação externa, os inquiridos consideram que a informação é transmitida de forma uniforme (75%) e que existe uma integração da informação ao longo do tempo (83%). Os inquiridos consideram igualmente que são utilizadas ferramentas de comunicação clássicas (75%). Quanto à comunicação *onsite*, embora considerem que o design interior está orientado para a marca (75%), não está claro para os inquiridos que a sinalização dentro e fora do edifício seja comunicada de forma compreensível e uniforme (58%).

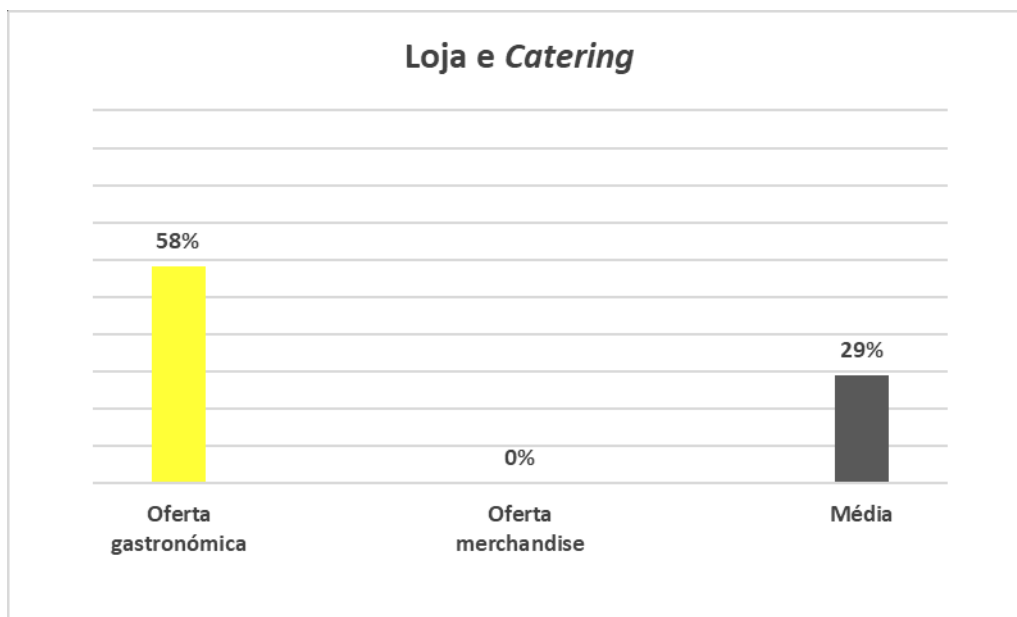
Gráfico 9 : Oportunidades de participação



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às oportunidades de participação, o gráfico acima (gráfico 9) mostra que os inquiridos consideram que a SMUP tem um grupo de associados ativo (75%). A comunicação entre associados obteve uma avaliação mais baixa (58%), o que indica que não é claro que existam diversos meios de comunicação entre associados. Esta dimensão obteve uma percentagem de 67%, o que indica que a avaliação foi satisfatória.

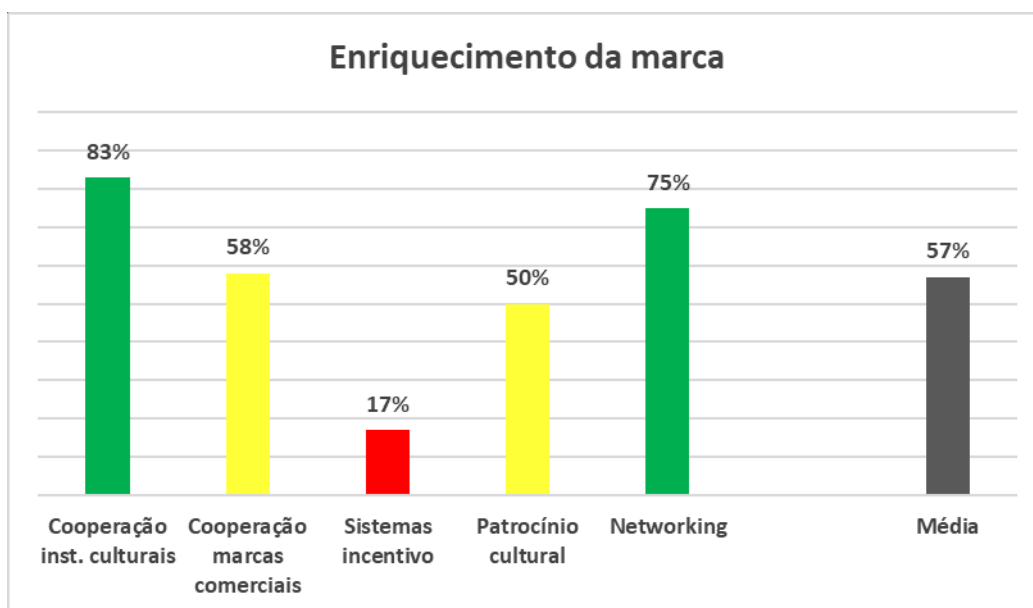
Gráfico 10: Loja e *Catering*



Fonte: Elaboração própria

A dimensão relativa à loja e *catering* foi avaliada negativamente pelos inquiridos (29%), como mostra o gráfico 10. A oferta de *merchandise* foi o único indicador avaliado com uma percentagem de 0%, já que não são vendidos *items* de *merchandise* e não existe uma loja. Não é claro também para os inquiridos que a oferta gastronómica estabeleça uma relação clara com o posicionamento da SMUP (58%). Há que ter em conta igualmente que no caso da SMUP a oferta gastronómica corresponde apenas à oferta da cafetaria.

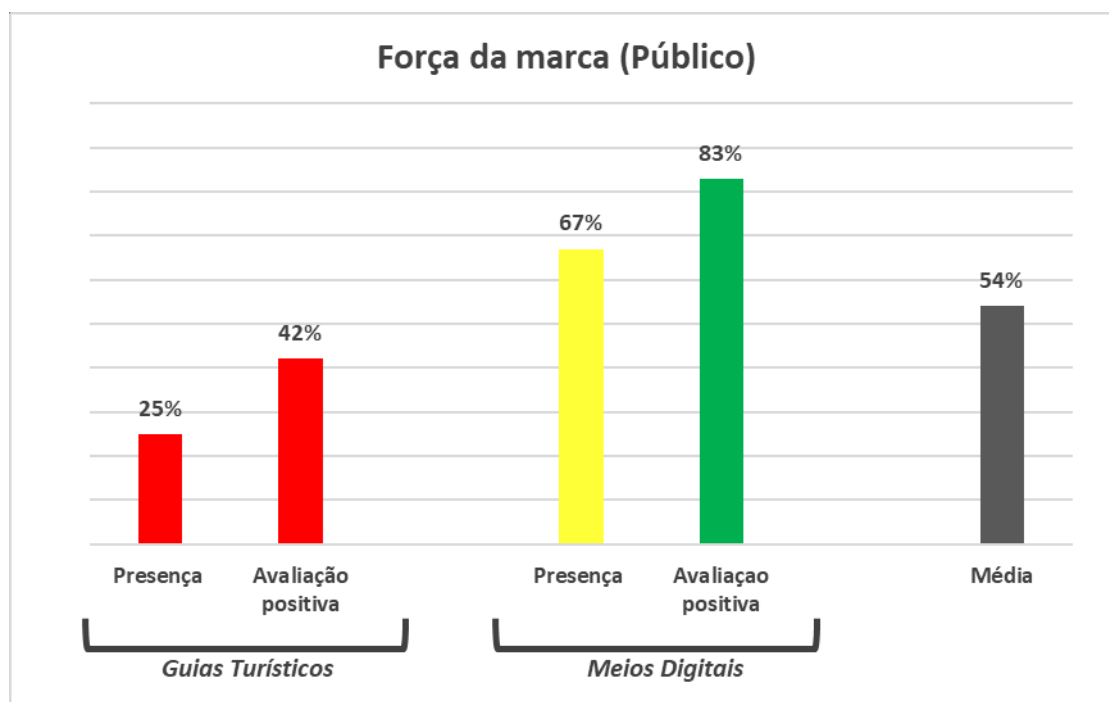
Gráfico 11: Enriquecimento da marca



Fonte: Elaboração própria

O gráfico acima (gráfico 11) mostra que a dimensão relativa ao enriquecimento da marca obteve uma percentagem de 57%. Entre os diversos indicadores, os sistemas de incentivo foram os que obtiveram uma percentagem mais baixa (17%), o que se relaciona com o facto de não existirem parecerias que permitam ao visitante da SMUP obter descontos. Em seguida situam-se os indicadores relativos à cooperação com marcas comerciais (58%) e ao patrocínio cultural (50%). Não está claro para os inquiridos que sejam promovidas parcerias com marcas e empresas comerciais e que a SMUP atue como patrocinador cultural. Quanto ao *networking* e cooperação com instituições culturais, estes indicadores foram avaliados de forma bastante positiva (75% e 83%). Os inquiridos consideram que a SMUP tem uma vasta rede de contactos e estabelece frequentemente parcerias com outras instituições culturais.

Gráfico 12: Força da marca perante o público



Fonte: Elaboração própria

Relativamente á força da marca perante o público, a presença e avaliação em guias turísticos e meios digitais foram os indicadores que permitiram avaliá-la, tendo esta obtido uma avaliação de 54%. O gráfico 12 acima mostra que os inquiridos consideram que a SMUP não está presente na maioria dos guias turísticos da região (25%) e não é avaliada positivamente nestes guias (42%). No que toca aos meios digitais a avaliação é mais favorável. Os inquiridos consideram que a avaliação neste meios é positiva (83%), embora a presença da marca nos meios digitais tenha obtido uma classificação intermédia (67%).

Gráfico 13: Número de Visitantes



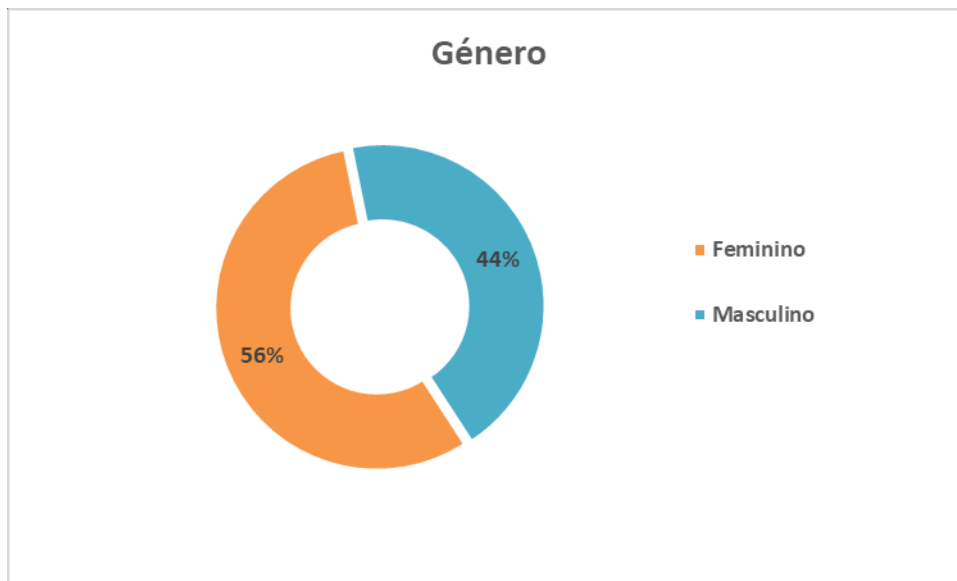
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao número de visitantes só foi possível avaliar esta dimensão através da evolução no último ano, já que a organização não consegue precisar o número absoluto de visitantes, por não recolher estes dados. Como é possível observar no gráfico 13, os inquiridos consideram que o número de visitantes cresceu exponencialmente no último ano, já que os inquiridos fazem uma avaliação muito positiva desta dimensão (92%).

6.2.3. Dados de caracterização dos inquiridos no questionário aos visitantes

Com o objetivo de conseguir caracterizar a amostra de inquiridos neste questionário, definiram-se os seguintes campos: género, idade, habilitações literárias, residência no concelho de Cascais.

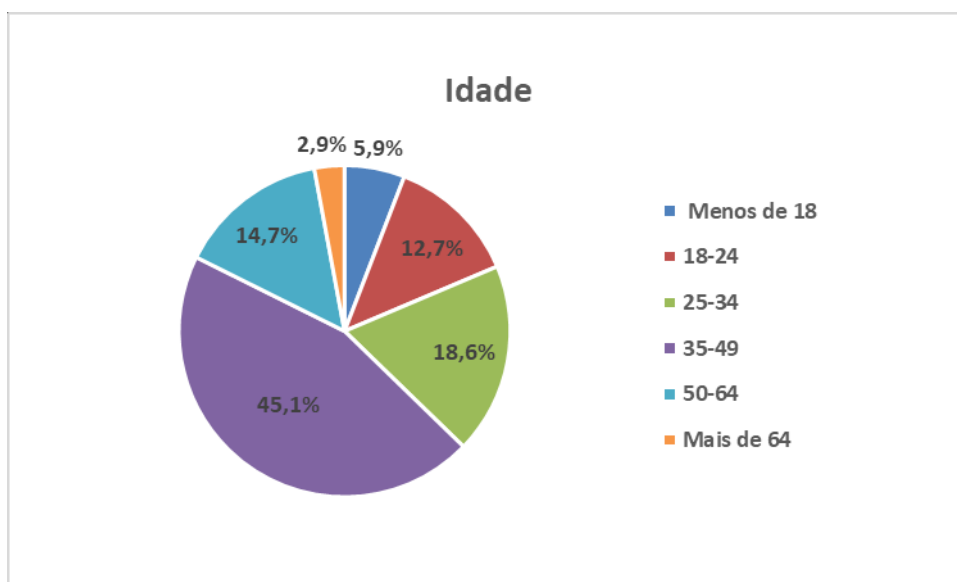
Gráfico 14: Género



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 14 acima mostra que o gênero com maior percentagem de participação foi o masculino que representa 56% dos inquiridos, sendo que o feminino representa 44%.

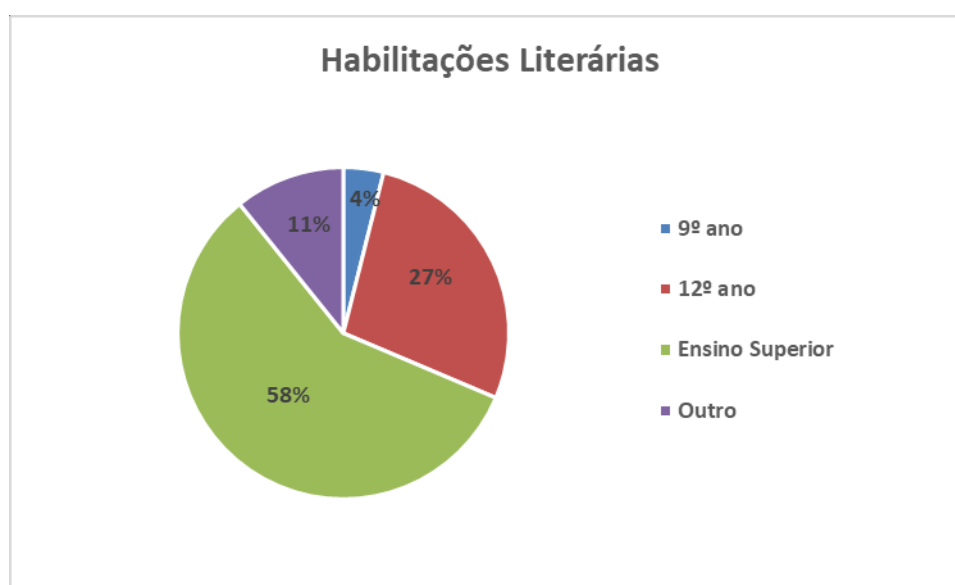
Gráfico 15 : Idade



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 15 mostra que a maioria dos inquiridos situa-se na faixa etária entre os 35 e os 49 (45,1%), sendo os intervalos que se seguem os das faixas etárias entre os 25 e 34 (18,6%), entre os 50 e os 64 (14,7%), entre os 18 e 24 anos (12,7%), os inquiridos menores de 18 anos (5,9%) e finalmente os maiores de 64 (2,9%). Esta distribuição poderá de alguma forma ser indicativa da intergeracionalidade descrita noutras fontes de dados.

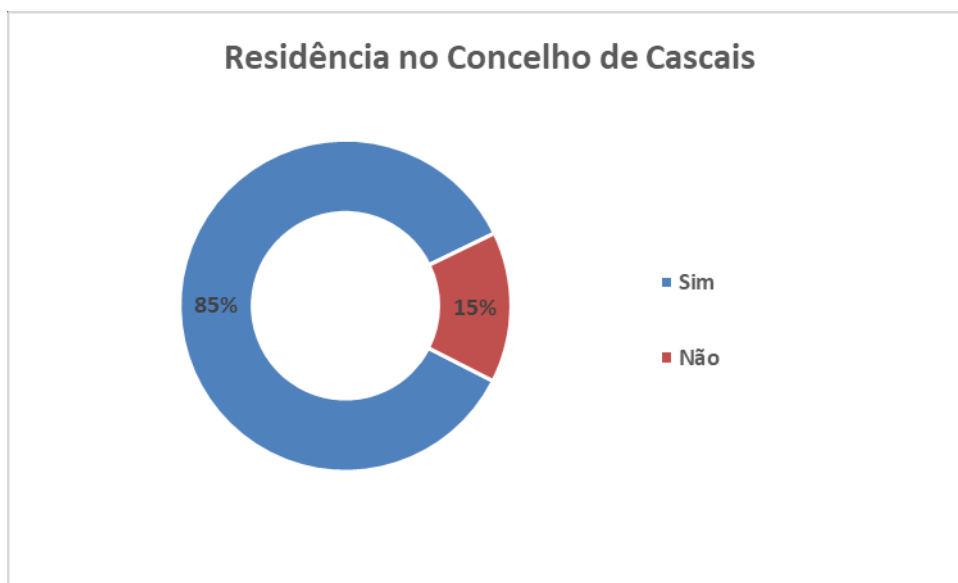
Gráfico 16: Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações literárias, o gráfico acima (gráfico 16) mostra que a maioria dos inquiridos (58%) frequentou o ensino superior, 27% frequentou o 12º ano, 11% o 9º ano e finalmente 4% tem outras habilitações literárias. Verifica-se então que a maioria dos inquiridos tem um grau de literacia elevado.

Gráfico 17: Residência no concelho de Cascais



Fonte: Elaboração própria

O gráfico 17 mostra que a grande maioria dos inquiridos residem no concelho de Cascais (85%) e que apenas 15% residem noutros concelhos.

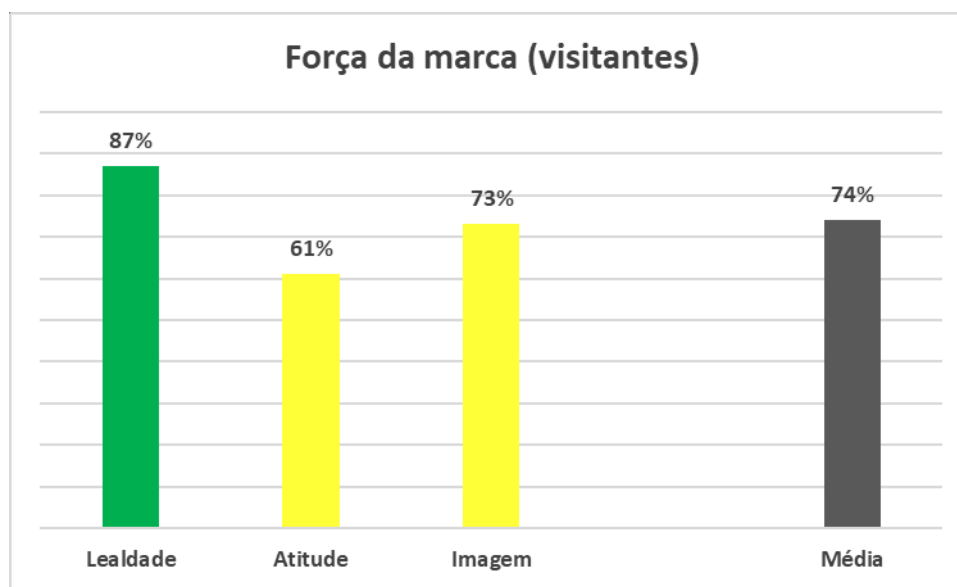
6.2.4. Análise do questionário aos visitantes

Como mencionado anteriormente, obteve-se um total de 102 questionários, 35 em papel e 67 *online*⁷⁹. O questionário aos visitantes permitiu avaliar 2 dimensões através de 7 questões. A dimensão força da marca foi avaliada através de 3 indicadores (lealdade à marca, imagem da marca e atitude perante a marca). A cada um destes indicadores foram atribuídas 2 questões. A dimensão dos serviços foi medida através de uma questão que permitiu avaliar a experiência de visita. Foi utilizada uma escala de atitudes, exceto nas questões relativas aos serviços e às associações à marca. Nestes casos foram construídas perguntas de escolha múltipla que foram posteriormente codificadas para uma escala de 1 a 5 (e de 0 a 100%), estando de acordo com o descrito no modelo BAC. À semelhança da análise dos resultados do questionário dirigido aos colaboradores, na presente análise também foi utilizada uma representação de cores que segue a analogia de um semáforo (vermelho, amarelo, verde), de acordo com os intervalos de percentagens obtidos.

⁷⁹ Cf Anexo E

O campo de sugestões incluído no questionário não será alvo desta análise, já que foi acrescentado com o objetivo de recolher informações e feedback útil para a instituição, sendo que os dados recolhidos não pretendem responder à questão de investigação deste estudo.

Gráfico 18: Força da Marca perante Visitantes



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à dimensão força da marca perante visitantes, foram medidos os indicadores lealdade à marca, imagem da marca e atitude perante a marca através de duas questões de igual peso. O gráfico acima (gráfico 18) mostra que a lealdade foi o indicador que obteve uma avaliação mais positiva (87%) seguido da imagem (73%) e da atitude (61%). Estes dados indicam que os inquiridos têm intenção de voltar a visitar a SMUP e de a recomendar a familiares e amigos.

No que toca aos outros dois indicadores é necessário fazer uma análise mais detalhada dos resultados. No caso da atitude, a avaliação deste indicador foi calculada através da percentagem obtida numa questão relativa à satisfação da visita (81%)⁸⁰ e outra relativa à

⁸⁰ Cf Questão 6 do Anexo C

qualidade percebida (49%)⁸¹ – no final foi calculada uma média simples. O que indica que embora a satisfação da visita ao espaço seja elevada, a qualidade percebida em relação ao mesmo é reduzida, já que os inquiridos não estão dispostos a pagar mais para frequentar a SMUP. A avaliação da imagem de marca foi calculada através de uma questão relativa à singularidade da marca (78%)⁸² e às associações à marca (69%)⁸³. Estas percentagens indicam que embora os inquiridos considerem que a SMUP se destaca de outros espaços, não está claro que estes associem as características positivas enumeradas no questionário à marca SMUP.

A média dos três indicadores (74%), corresponde ao valor da dimensão força da marca perante visitantes, correspondendo a uma classificação intermédia, de acordo com o modelo utilizado.

Gráfico 19: Serviços



Fonte: Elaboração própria

A dimensão dos serviços foi avaliada através do motivo de visita, permitindo avaliar a experiência de visita dos inquiridos. O gráfico 19 mostra que a percentagem obtida relativamente a este indicador foi 25%, o que indica uma experiência pouco

⁸¹ Cf questão 9 do AnexoC

⁸² Cf Questão 8 do Anexo C

⁸³ Cf questão 7 do Anexo C

multidimensional. Entretenimento, Lazer, caracter pedagógico, experiência estética, experiência social e atividade física são os motivos de visita incluídos nesta questão⁸⁴. Uma análise mais detalhada dos resultados obtidos nesta questão mostra-nos que os motivos indicados por um maior número de inquiridos foram o entretenimento (74) e o lazer (69) e o menos indicado a atividade física (8). No entanto, a questão pretendia avaliar se existem motivações diversas para visitar a SMUP. Sendo que convertendo a escala para uma escala de 1 a 5 (e de 0 a 100%), a percentagem obtida (25%) indica que a maioria dos inquiridos assinalaram dois motivos de visita. De acordo com a escala que foi construída os inquiridos não consideram que a sua experiência de visita seja multidimensional, já que esta só obteria uma percentagem positiva a partir de 50% (3 ou mais motivos de visita).

6.2.5. Análise integrada e cálculo do índice BAC

Os resultados finais são apresentados num diagrama circular que integra todas as dimensões em estudo e mostra a percentagem obtida seguindo o esquema de cores de um semáforo, como referido anteriormente. Para a construção do diagrama foram utilizadas as médias obtidas para cada dimensão nas análises dos resultados do questionário aos colaboradores e aos visitantes⁸⁵. O índice BAC foi calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Pontuação final} = \sum w_i \times b_i$$

Fonte: Schmidt *apud* Baumgarth *et al*, 2013: 122

Legenda:

w_i = peso

b_i = avaliação

i = critério

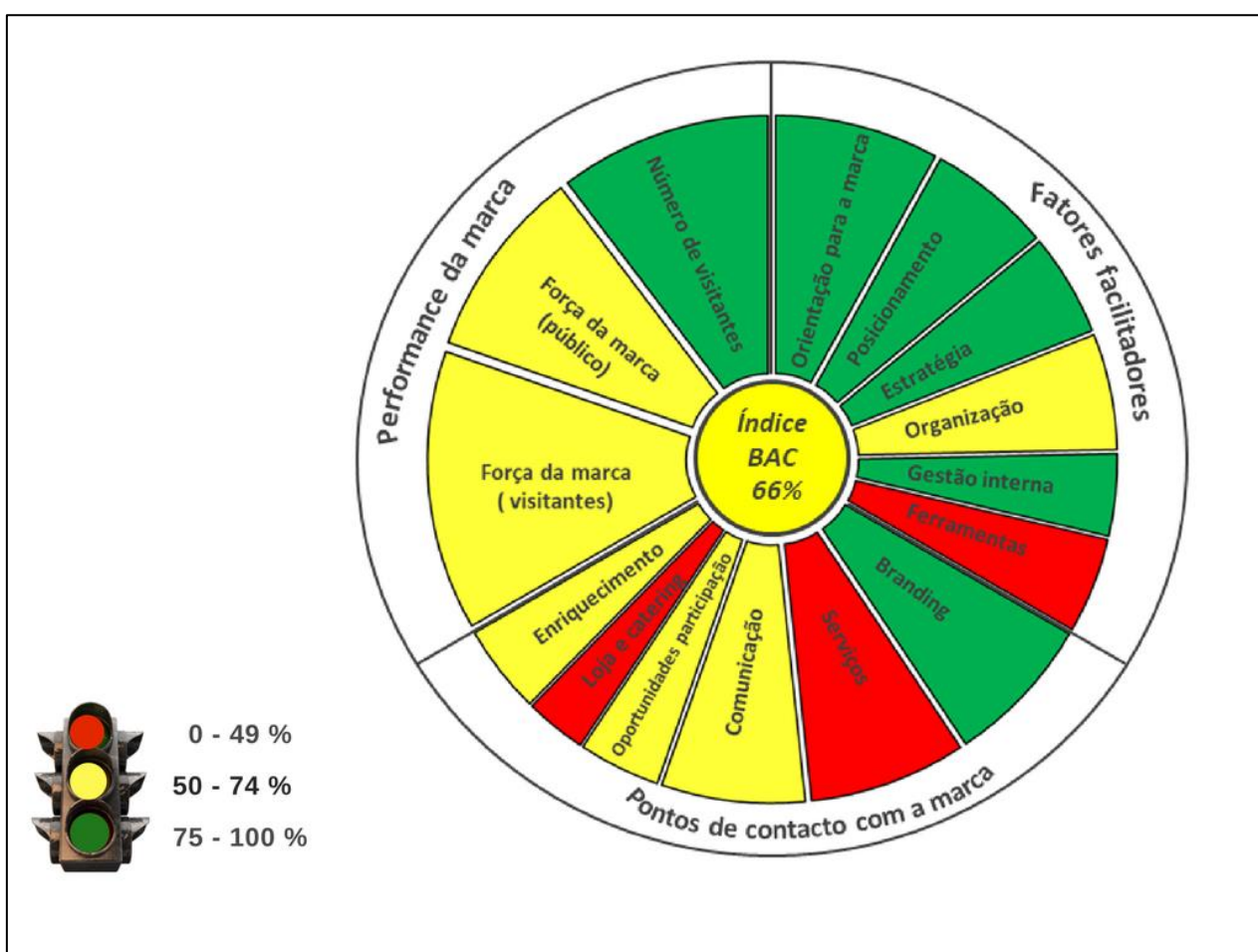
O valor do índice é o resultado da média ponderada dos três componentes descritos (fatores facilitadores, pontos de contacto com a marca e performance da marca).. A média obtida é

⁸⁴ Cf Questão 5 do Anexo C

⁸⁵ CF Anexo K

uma média ponderada já que os três componentes têm pesos diferentes no índice final⁸⁶, tendo por sua vez também as diferentes dimensões pesos diferente no apuramento do valor do índice. Como referido anteriormente os indicadores têm todos o mesmo peso. Existem também diferentes critérios, já que a marca é enquadrada segundo três componentes, e por sua vez o número de dimensões de cada componente é distinta.

Gráfico 20: Índice BAC e dimensões da marca SMUP, de acordo com o proposto por Baumgarth *et al* (2013, 2016)



Fonte: Elaboração própria

O diagrama acima mostra as 15 dimensões que foram avaliadas. De acordo com Baumgarth *et al* (2013, 2016), as dimensões que representam pontos fracos e que necessitam de ser

⁸⁶ Cf anexo L

trabalhados são representadas a vermelho no diagrama, aquelas em que a avaliação foi negativa mas que ainda assim têm um potencial de desenvolvimento são representadas a amarelo e as dimensões que obtiveram uma avaliação excelente correspondem às secções a verde.

No caso da marca SMUP, o diagrama indica que as possíveis áreas problemáticas são as ferramentas da marca, os serviços e a loja e catering. Em seguida as áreas que representam oportunidades de crescimento são a organização da marca, a comunicação, o enriquecimento da marca, as oportunidades de participação e a força da marca perante o público em geral e os visitantes. As dimensões a verde, que obtiveram uma excelente classificação são a orientação para a marca, o posicionamento, a estratégia, a gestão interna da marca, o *branding* e o número de visitantes.

É possível também fazer uma análise do ponto de vista dos componentes. Os fatores facilitadores são o componente que apresenta um maior número de dimensões “a verde”. Segundo Baumgarth *et al* (2013) estes fatores embora sejam essenciais para o desenvolvimento da marca não influenciam a força da marca. Em sentido oposto, o componente relativo aos pontos de contacto com a marca é o que apresenta um pior desempenho, como é possível observar no diagrama. Estes dados indicam que é possível que este seja o espectro de ação em que é necessário um maior investimento por parte da SMUP. Este diz respeito a dimensões em que o visitante tem um contacto directo com a marca, como é o caso da comunicação e do *branding*. Por último, o componente relativo à performance da marca apresenta um desempenho intermédio. Através deste componente é possível medir o efeito da marca nos visitantes, sendo que este resultado indica que existe ainda algum potencial de desenvolvimento.

Outra análise que é possível fazer tem a ver com o facto de estarem muito relacionados os pontos de contacto com a performance, ou seja investindo nos elementos de ligação entre a marca cultural e o seu público, poderá ter um impacto positivo na performance da marca. Por fim, o índice BAC calculado está representado a amarelo, já que obteve uma

percentagem de 66%. Este valor intermédio indica que existe algum potencial de desenvolvimento no que toca à gestão de marca.

6.3. Reflexão dos dados e pistas futuras

Considerando que “os dados de qualquer inquérito quantitativo só podem ser lidos, interpretados e analisados através do filtro do método que permitiu produzi-los” (Albarello *et al*, 2005: 81), o modelo teórico seguido nesta pesquisa assume um papel central na interpretação dos dados obtidos. O modelo ganhou relevância não só na interpretação dos dados primários recolhidos (questionários), bem como na análise dos dados complementares. Ao cruzar os dados recolhidos através de inquéritos com os dados recolhidos através de observação direta, pesquisa documental e entrevista foi possível confirmar tendências, mas também encontrar algumas incoerências.

Relativamente ao posicionamento da marca e orientação para a marca, comunicação e *branding*, ferramentas da marca e oportunidades de participação os dados apontam no mesmo sentido. A análise indica que os valores da marca são vividos internamente, obtendo a dimensão da orientação para a marca uma avaliação positiva. Os resultados indicam também que a SMUP tem um posicionamento claro e diferenciado. Os indicadores relativos ao *branding* estão também fortemente orientados para a marca, reforçando o posicionamento da marca e contribuindo para a construção de uma forte identidade. No que toca ao uso das ferramentas que a marca tem ao seu dispor, o cruzamento dos dados indica que estas não são totalmente exploradas pela SMUP. A recolha de dados sobre os seus visitantes, bem como a estipulação de *guidelines* de design são oportunidades de desenvolvimento para a SMUP. O cruzamento de dados indica igualmente que a comunicação e as oportunidades de participação são dimensões que apresentam algum potencial de desenvolvimento. É possível reforçar os meios de comunicação externa e também melhorar o fluxo de comunicação com um público-alvo muito importante para uma associação, os seus associados.

Ao cruzar os dados primários com os complementares foi possível encontrar incongruências, particularmente no que toca a duas dimensões estudadas: gestão interna da marca e estratégia da marca. Embora os dados primários indiquem que estas duas dimensões obtiveram uma

avaliação positiva e que existem poucas oportunidades de desenvolvimento destas áreas, os dados complementares apontam no sentido inverso. Estes dados indicam que é possível diversificar os meios de comunicação interna, utilizando um maior número de plataformas de comunicação. De acordo com Baumgarth *et al* (2013) a qualidade da comunicação interna influencia a atitude dos colaboradores em relação à marca, e é um dos indicadores de uma gestão interna da marca saudável. Não obstante, há que considerar que a análise da dimensão gestão interna da marca se limitou a avaliar apenas a comunicação interna, já que os demais indicadores não se enquadravam a uma organização do terceiro setor. Os dados complementares contradizem também a avaliação que os colaboradores fazem da estratégia da marca. Segundo Baumgarth *et al* (2013) a estratégia da marca relaciona-se com a arquitetura da mesma e com a relação entre a marca e a diversidade de serviços oferecidos. Os dados complementares indicam que é possível reforçar a presença da marca através das suas extensões, que no caso SMUP correspondem a todos os eventos promovidos no espaço.

Quanto às limitações, o carácter subjetivo da metodologia aplicada é uma das limitações a considerar. A escala de *Likert* utilizada é um elemento subjetivo, sendo fundamental considerar também que a ligação emocional ao objeto de estudo por parte dos colaboradores inquiridos contribui para a subjetividade do método. Numa investigação futura seria possível construir uma matriz que não dependesse de uma escala subjetiva, como a utilizada por Baumgarth *et al* (2013, 2016). Numa pesquisa com acesso a mais recursos, seria também possível realizar essa avaliação através de elementos externos à organização, de acordo com o que é proposto no modelo teórico. Recorrendo a auditores seria possível reduzir de alguma forma a subjetividade da metodologia aplicada.

Outras linhas de investigação futuras são também possíveis. Por um lado, ao realizar um estudo comparativo de várias associações culturais, seria possível extrapolar os dados obtidos ao universo das associações culturais portuguesas. Seria relevante também realizar um estudo longitudinal, que permitisse avaliar o impacto da adoção de medidas propostas pelos resultados obtidos, testando a eficácia da ferramenta.

Conclusão

A discussão sobre a crise do setor cultural nos meios académicos é acompanhada por uma discussão acesa no seio das organizações culturais, que procuram novas soluções para este problema. Num mundo globalizado e altamente tecnológico, as instituições culturais competem pela atenção de um público cada vez mais exigente, digital e eclético nas suas escolhas culturais. Não só é necessário competir com as demais instituições culturais na tentativa de chegar a um novo consumidor mais difícil de alcançar, como há que competir com outras atividades de lazer. Existem, porém, mais agravantes, como é o caso das especificidades dos produtos culturais, da dinâmica peculiar que se estabelece entre a oferta e o mercado cultural, ou da problemática das fontes de financiamento. Sendo na sua grande maioria instituições sem fins lucrativos, muito dependentes de apoios estatais, as dificuldades de financiamento assumem um papel central nesta discussão. Contudo, a problemática não se centra apenas nos recursos financeiros, já que é pouco frequente as instituições culturais disporem de recursos humanos especializados, que disponham de *know how* que permita conhecer em profundidade as suas marcas. É neste contexto hostil que o marketing cultural e as técnicas de gestão de marca ganham relevância. Perante este cenário, é fundamental que os gestores culturais disponham de ferramentas que lhes permitam conhecer e avaliar as marcas culturais que gerem.

A presente investigação pretendia compreender melhor como são geridas as marcas culturais do terceiro setor, tendo como objeto de estudo a associação cultural SMUP. Tendo em conta que o setor associativo é ainda mais carente de recursos, o estudo torna-se pertinente, já que poderá potenciar o desenvolvimento do mesmo, bem como da organização escolhida como objeto de estudo. Torna-se pertinente destacar o caráter inovador desta pesquisa, tratando-se da primeira investigação em Portugal que se debruça sobre a temática e sobre a aplicação do modelo teórico em causa.

Regressando à pergunta de partida desta dissertação, “Que fatores são privilegiados na gestão da marca cultural SMUP?”, foi possível responder à questão analisando os dados obtidos através dos questionários, da pesquisa documental, da observação direta, da entrevista, bem como através da revisão da literatura. O modelo teórico propunha uma

avaliação holística da gestão das marcas de instituições culturais, e mais particularmente de três elementos: fatores facilitadores, pontos de contacto com a marca e performance da marca (Baumgarth *et al*, 2013, 2016). Os resultados do estudo indicam que os gestores da SMUP privilegiam fatores facilitadores que correspondem a fatores internos como são exemplo o posicionamento e a orientação para a marca. Os resultados põem em evidência o posicionamento claro da marca SMUP, a ligação emocional dos colaboradores à marca e a vivência interna dos valores dos seus fundadores. Existe também uma linha comum que orienta os valores, missão e visão da associação, bem como uma coerência entre estes e o posicionamento da marca. Por outro lado, os resultados indicam também que os pontos de contacto com a marca são negligenciados. Baumgarth *et al* (2016) definem os mesmos como os elementos em que o visitante entra em contacto direto com a marca cultural. Estes pontos de contacto influenciam a forma como a marca é vista pelo seu público-alvo, contribuindo diretamente para o processo de construção de uma imagem forte. À luz do modelo do processo de comunicação proposto por Kapferer (2008), a que o capítulo teórico faz referência, os pontos de contacto com a marca correspondem às mensagens e sinais transmitidos pela mesma. De acordo com este modelo, as mensagens emitidas correspondem ao *gap* entre identidade e imagem da marca, e influenciam diretamente a forma como a marca é vista. Ao desenvolver estes pontos de contacto da marca com o público, através por exemplo de uma dimensão tão importante como a da comunicação, a SMUP conseguiria fortalecer a sua marca e melhorar a imagem da mesma. Não obstante, há que considerar que pelo facto de a SMUP se tratar de uma associação o acesso a recursos financeiros e humanos é também mais escasso, em comparação com outras marcas culturais que têm acesso a uma diversidade maior de fontes de financiamento. A falta de recursos poderá ser um dos fatores que motiva a SMUP a não investir em áreas como a comunicação, o enriquecimento da marca e as oportunidades de participação, a loja e o *catering* ou a experiência de visita.

Os resultados vão também ao encontro da visão negativa das instituições culturais em relação ao marketing descrita na literatura, como revelam as afirmações de Madalena Matoso:

“Não me agrada...chamar marca à SMUP não é uma coisa com que eu me identifique...porque estamos habituados a quando se fala de marcas a falar de coisas

agressivas em termos de marketing... não é uma marca no sentido de querermos fazer dinheiro com a venda das coisas que se passam na SMUP”

A perspetiva da responsável de comunicação da SMUP corrobora a visão de Bonita Kolb(2005:74) de que “existe também uma ideia pré-concebida de que o marketing é intrusivo e manipulativo, e que recorrer a uma estratégia de marketing é uma comercialização”[tradução nossa]. Assim, é possível inferir que este é um dos fatores que pesa negativamente na adoção de estratégias de marketing e gestão de marcas.

Ao longo desta Dissertação deparámo-nos com algumas limitações, motivadas fundamentalmente pela falta de recursos inerente à elaboração de uma tese de mestrado, que poderão ser corrigidas em investigações futuras. Em primeiro lugar, o carácter subjetivo do método utilizado poderá ser colmatado através do acesso a avaliadores que não possuam uma ligação emocional ao objeto de estudo, bem como através da construção de uma matriz que reduza a subjetividade da escala de atitudes utilizada para recolher os dados primários. Outra linha de investigação possível consistiria em realizar um estudo comparativo de uma amostra de associações culturais que fosse representativa do universo destas instituições. Apenas por esta via seria possível extrapolar os resultados de forma a caracterizar o comportamento destas organizações. Seria igualmente relevante realizar um estudo longitudinal que pudesse avaliar as mudanças e ações sugeridas pelos resultados obtidos através da ferramenta BAC. Ao implementar alterações estratégicas relativas às dimensões avaliadas pela ferramenta e medir posteriormente o impacto das mesmas, seria possível avaliar a eficácia deste método.

É da convicção da autora desta Dissertação que os resultados do estudo poderão promover uma “reorientação mental” e uma mudança estratégica no que toca à gestão das marcas culturais do terceiro setor. Existe também a convicção de que o conteúdo deste estudo poderá vir a servir como ferramenta de diagnóstico e avaliação da gestão de marcas do setor cultural. Acreditando também que este projeto de investigação poderá contribuir mais particularmente para melhorar a gestão estratégica da marca SMUP, já que esta disporá de novas ferramentas que lhe permitirão aumentar a sua notoriedade e valor.

Bibliografia

- ADORNO, Theodor & Horkheimer, Max (1985). *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor
- ALBARELLO, Luc, Digneffe, Françoise, Hiernaux, Jean-Pierre, Maroy, Christian, Ruquoy, Danielle & Saint-Georges, Pierre (2005). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- BAUMGARTH, Carsten., Kaluza, M., & Lohrisch, N. (2013). *Markenaudit für Kulturinstitutionen: Ganzheitliches Tool zur Analyse und Professionalisierung der Markenführung im Kultursektor*. Springer-Verlag.
- Bourdieu, Pierre (1984). *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Castells, Manuel (2002). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Vol.I: A Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Creswell, John W. (2003) *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Curvelo, Rita (2009). *Marketing das Artes em Directo*, Lisboa: Quimera.
- Da costa, Ivan Freitas (2004). *Marketing Cultural: o patrocínio de atividades culturais como ferramenta de construção de marca*, São Paulo: Atlas.
- DECRETO-LEI nº 108/2008. D.R. I Série I. 122 (08-06-26) 56.
- DE KETELE, Jean-Marie & Roegiers, Xavier (1993) *Metodologia de recolha de dados. Fundamentos dos Métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de Documentos*. Instituto Piaget: Lisboa
- Godin, Seth (2002). *A Vaca Púrpura*, Lisboa: Editorial Presença.
- Ilharco, Fernando (2014). *Pós-sociedade: A sociedade Pós-Literária, Pós-Nacional, Pós-Democrática e Pós-Occidental*, Lisboa: INCM
- KAPFERER, J.-N., Moingeon, B., & Soenen, G. (2002). Part III: Managing identities: Chapter 9: Corporate brand and organizational identity. *Corporate & Organizational Identities*, London/New York: Bertrand Moingeon, Guillaume Soenen, 175–193.
- Kapferer, Jean Noel (2008). *The New Strategic Brand Management* (4th Edition). London: Kogan Page

- Keller, Kevin Lane (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Edinburgh: Pearson.
- Kolb, Bonita (2005). *Marketing for Cultural Organizations. New Strategies for attracting audiences to Classic Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*, 2ª ed., London: Thomson Learning.
- LIPOVETSKY, Gilles & Serroy, Jean (2013). *A Cultura-Mundo: Resposta a uma Sociedade Desorientada*, Lisboa: Edições 70.
- MC DANIEL, Carl & Gates, Roger (2005) *Fundamentos de Pesquisa de Marketing*. Rio de Janeiro: LTC Editora
- Olins, Wally (2005). *A Marca*, Lisboa: Verbo
- Pires de Lima, José (2014). *PAREDE, a terra e a sua gente, Vol I*, Edição de Autor
- QUIVY, Raymond & Campenhoudt, Luc (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva
- Rochet, Claude. (1992). *Management das Associações*, Lisboa: Instituto Piaget.
- TAPSCOTT, Don & Williams, Anthony (2008), *WIKINOMICS, A Nova Economia das Multidões Inteligentes*, Matosinhos: Quidnovi.
- Yin, Robert (2003) *Case Study Research - Designs and Methods* 2nd edition, volume 5 , Thousand Oaks: SAGE Publications

Artigos de publicação periódica:

- Atkinson, W. (2011). The context and genesis of musical tastes: Omnivorousness debunked, Bourdieu buttressed. *Poetics*, 39, 169–186.
- Balasubramanian, S.K (1994). Beyond Advertising and Publicity: Hybrid Messages and Public Policy Issues. *Journal of Advertising*, 23 (4), 29-46.
- Baumgarth, Carsten (2009), “Brand orientation of museums: model and empirical results”, *International Journal of Arts Management*, 11(3), 30-45.
- BAUMGARTH, C. & O’Reilly, D. (2014), “Brands in the arts and culture sector”, *Arts Marketing: An International Journal*, 4(1/2), 2-9.
- BAUMGARTH, C., Kaluza, M., & Lohrisch, N. (2016), “Brand Audit for Cultural Institutions (BAC): A Validated and Holistic Brand Controlling Tool”. *International Journal of Arts Management*, 19(1), 54–68.

- Boorsma, M. (2006), "A STRATEGIC LOGIC FOR ARTS MARKETING", *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), 73–92.
- BOORSMA, M., & Van Maanen, H. (2003). View and review in the netherlands: the role of theatre critics in the construction of audience experience. *International Journal of Cultural Policy*, 9(3), 319–335
- BURGEON, S.& Filser, M (1995) "Les apports du modèle de recherche d'expériences à l'analyse du comportement dans le domaine culturel: une exploration conceptuelle at méthodologique," *Recherche et applications en Marketing*, Vol.10, 4, 5-25
- CACOVEAN, C. M., & Morar, D. D. (2014), "Theatres as Nonprofit Organisations – an Important Framework for Cultural Marketers", *Proceedings of the International Conference Marketing - from Information to Decision*, 7, 69–80.
- Caldwell, M. (2001), "Applying General Living Systems Theory to Learn Consumers' Sense Making in Attending Performing Arts", *Psychology & Marketing*, 18(5), 497–511.
- Caldwell, N. (2000). The emergence of museums as brands. *The International Journal of Arts Management*, 2 (3), 28-34.
- CALDWELL, N. & Coshall, J.T. (2002). Measuring brand association for museums and galleries using repertory grid analysis, *Management Decision*, 40/4, 383-392.
- CAMARERO, C., Garrido-Samaniego, M. J., & Vicente, E. (2012). Determinants of brand equity in cultural organizations: the case of an art exhibition. *The Service Industries Journal*, 32(9), 1527–1549.
- CAPELLI, S., Fayolle, L., & Sabadie, W. (2016), "When Placement Becomes Collaborative Branded Entertainment: The Case of Music Concerts", *International Journal of Arts Management*, 18(3), 37–49.
- CHAN, T., & Goldthorpe, J. (2005, September). The social stratification of theatre, dance and cinema attendance. *Cultural Trends*, pp. 193–212.
- Colbert, François (2003a), "Entrepreneurship and leadership in marketing the arts", *International Journal of Arts Management*, vol.6, 1, 30-39
- _____ (2003b), "The Sydney Opera House: An Australian icon", *International Journal of Arts Management*, 5(2), 70-77.
- _____ (2009), "Beyond Branding: Contemporary Marketing Challenges for Arts Organizations", *International Journal of Arts Management*, 12(1), 14-20.

- COLBERT, F., C. Beaugregard & L. Vallée (1998), “The importance of theatre prices for theatre patrons”, *International Journal of Arts Management*, 1(1), 8-15.
- COLBERT, F & St-James, Y (2014) . Research in Arts Marketing Evolution and Future Directions. *Psychology and Marketing*. 31(8), 566-575.
- COULANGEON, P., & Philippe, C. (2005). Social Stratification of Musical Tastes : Questioning the Cultural Legitimacy Model. *Revue Française de Sociologie*, (5), 123.
- CUADRADO, M. & Mollà, A.(2000) Grouping performing arts consumers according to attendance goals. *International Journal of Arts Management*, vol.2, 3, 54-60
- De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 157–179.
- DIMAGGIO, P., & Mukhtar, T. (2004). Arts participation as cultural capital in the United States, 1982–2002: Signs of decline? *Poetics*, 32, 169–194.
- EVARD, Y & Colbert, F (2000), “Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?” *International Journal of Arts Management*, 2(2), 4-13.
- FISHER, T. C. G., & Preece, S. B. (2003). Evolution, extinction, or status quo? Canadian performing arts audiences in the 1990s☆1 This research was made possible by a grant from the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SSHRC). *Poetics*, 31, 69–86.
- Friedman, S. (2012), “Cultural omnivores or culturally homeless? Exploring the shifting cultural identities of the upwardly mobile”, *Poetics*, 40, 467–489.
- Guillon, Olivia. (2011). Loyalty Behaviours and Segmentation of Performing Arts Audiences: The Case of Théâtre de l’Athénée in Paris. *International Journal of Arts Management*, (1), 32.
- HALLIDAY, S & Astafyeva, A. (2014), “Millennial cultural consumers: co-creating value through brand communities”, *Arts Marketing: An International Journal*, 4(1/2), 119-135.
- HAND, C., & Riley, F. D. (2016). Audience behaviour or buyer behaviour: What can models of brand buying behaviour say about arts audiences? *International Journal of Arts Management*, 19(1), 69–82.

- HOLBROOK, Morris B & Hirschman, Elizabeth C (1982). The Experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, vol.9, 132-140.
- Holt, D. B. (1997). Distinction in America? Recovering Bourdieu's theory of tastes from its critics. *Poetics*, 25(2-3), 93-120.
- _____ (2003). What Becomes an Icon Most? *Harvard Business Review*, 81(3), 43-49.
- HUGHES, Patricia & Luksetich, William. (2004). Nonprofit Arts Organizations: Do Funding Sources Influence Spending Patterns? *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 203.
- JAWORSKI, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000a). Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45. Jaworski, B., Kohli, A., & Sahay, A. (2000b). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (1), 45.
- KENNEDY, R. (1, 2), & Ehrenberg, A. (3). (2001). There is no brand segmentation : Blasphemous as it may sound to traditionalists, this marketing mainstay scarcely even exists! *Marketing Research*, 13(1), 4-7.
- KOTLER, P., & Scheff, J. (1996). Crisis in the arts: THE MARKETING RESPONSE. *California Management Review*, 39(1), 28-52.
- LÓPEZ-SINTAS, J. L., & García-Álvarez, E. G. (2004). Omnivore versus univore consumption and its symbolic properties: evidence from Spaniards' performing arts attendance. *Poetics*, 32, 471-491
- _____ (2006), "Patterns of audio-visual consumption: The reflection of objective decisions in class structure", *European Sociological Review* 22(4), 397-411.
- McNicholas, Bernadette (2004), "Arts, Culture and Business: A relationship transformation, a nascent field", *International Journal of Arts Management*, 7(1), 57-69.
- MONTGOMERY, S., & M. Robinson (2006), "Take me out to the opera: Are sports and arts complements? Evidence from the Performing Arts Research Coalition data", *International Journal of Arts Management*, 8(2), 24-37.
- Nakajima, S. (2012). Prosumption in Art. *American Behavioral Scientist*, 56(4), 550-569.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278.
- NETEMEYER, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., ... Wirth, F.

- (2004), “Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity”, *Journal of Business Research*, 57, 209–224.
- Neto, Manoel (2006), “Marketing para as artes: a evolução do conceito de Marketing Cultural e a importância desse campo de actuação para o profissional de Relações Públicas”, *Organicom*, 3(5), 111-119.
- Oliver, R. L. (1999), “Whence Consumer Loyalty?” *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
- Paris. *International Journal of Arts Management*, (1), 32.
- Ollivier, M. (2008). Modes of openness to cultural diversity: Humanist, populist, practical, and indifferent. *Poetics*, 36, 120–147.
- O’Reilly, D. (2005). Cultural Brands/ Branding Cultures. *Journal of Marketing Management*, 21(5–6), 573–588
- _____ (2011), “Mapping the arts marketing literature”, *Arts Marketing: An International Journal*, 1(1), 26-38.
- Peterson, R. A. (1992). Understanding audience segmentation: From elite and mass to omnivore and univore. *Poetics*, 21(4), 243–258
- PETERSON, R. & Kern, R. (1996), “Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore”, *American Sociological Review*, 61(5), 900-907
- PUSA, S., & Uusitalo, L. (2014), “ Creating Brand Identity in Art Museums: A Case Study”, *International Journal of Arts Management*, 17(1),18-30
- Quine, M (1999), “Audience for live theatre in Britain: the present situation and some implications. *Cultural trends*, 9 (34), 2-24.
- Rentschler, R. (2002). Museum and performing arts marketing: the age of discovery. *Journal of Arts Management, Law and Society*, (1), 7.
- Schroeder, Jonathan (2005), “The artist and the brand”, *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1291-1305.
- Scott, Carol A.(2000), ‘Branding: Positioning Museums in the 21st Century’ in *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, No. 3, Spring, 35-39.
- SLATER, A., & Armstrong, K. (2010). Involvement, Tate, and me. *Journal of Marketing Management*, 26(7–8), 727–748.

- TURRINI, A., Soscia, I., & Maulini, A. (2012), “Web communication can help theaters attract and keep younger audiences”, *International Journal of Cultural Policy*, 18(4), 474–485.
- VOSS, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67–83.
- WHITE. R., Hede, A.-M., & Rentschler, R. (2009), Lessons from arts experiences for service-dominant logic”, *Marketing Intelligence and Planning*, 27, 775-788.

Webgrafia

- American Marketing Association (2017), disponível em <https://www.ama.org> Consultado a 04-03-2017
- Blogspot da SMUP (2017), disponível em <http://smup-parede.blogspot.pt/> Consultado a 01-05-2017
- Briefing (2016), “Seat Ateca inspira Solid Dogma”, disponível em <http://www.briefing.pt/criatividade/37314-seat-ateca-inspira-solid-dogma.html> Consultado a 25-03-2017
- Câmara de Cascais (2017), disponível em <https://www.cascais.pt/en/rota/rota-parede-republicana> . Consultado a 17-04-2017
- Deloitte(2014), “The Deloitte Consumer Review, The Growing Power of Consumers” <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/consumer-review-8-the-growing-power-of-consumers.pdf> Consultado a 22-02-2017
- Diário de Notícias (2015) “O jazz no sótão e a filarmónica na praia”, disponível em <https://www.dn.pt/portugal/interior/o-jazz-no-sotao-e-a-filarmonica-na-praia-4722502.html> , Consultado a 02-05-2017
- European Parliament (2003). Information Note on Cultural Sponsorship. *Directorate General for Research*. Division for Social and Legal Affairs. Disponível em http://www.europarl.europa.eu/hearings/20030930/cult/note_en.pdf . Consultado a 20-02-2017
- Eurostat (2017), disponível em <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20170807-1> Consultado a 05-02-2017

- EU(2006), “The economy of culture”, disponível em http://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf .
Consultado a 05-02-2017
- EVANS, J & Bridson, K (2013). Branding The Public Art Museum Sector. Melbourne: Asia Pacific Social Impact Leadership Centre. Disponível em http://www.pgav.org.au/cms/tinymce/filemanager/library/Branding_the_Public_Art_Museum_Sector_FINAL.pdf .Consultado a 18-02-2017
- EY(2015), “Cultural Times. The First Global Map of Cultural Industries” disponível em <http://www.worldcreative.org/> . Consultado a 10-02-2017
- Facebook da SMUP (2017), disponível em <https://www.facebook.com/smup.parede/>.
Consultado a 01-05-2017
- Havas Media (2014); *Havas Media Labs in Partnership with Weve: The Impact of digital disruption*. <http://www.havasmedia.co.uk/what-we-do/havas-media-labs/havas-media-labs-research/> Consultado a 17-02-2017
- Infopedia (2017), disponível em <https://www.infopedia.pt> Consultado a 05-05-2017
- Jones, Robert (2014), “Curators must be sceptical but branding is vital for museums”, In The Guardian, disponível em <https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2014/may/01/curators-branding-tate-british-museum> Consultado a 10-03-2017
- Jornal Costa do Sol (2016), “ Sociedade Musical União Paredense comemora 117º aniversário“ disponível em <https://issuu.com/costadosoljornal/docs/costadosol09marco> . Consultado a 11-05-2017
- Jornal I (2015) , “SMUP. Esqueça o intendente. A cena indie agora é na Parede”, disponível em <https://ionline.sapo.pt/266605> . Consultado a 11-05-2017
- Ministério da Cultura do Brasil (2017), disponível em <http://www.cultura.gov.br/>
Consultado a 04-03-2017
- NEA (2009) 2008 Survey of public participation in the arts. Washington, DC: National Endowment for the Arts. Disponível em <https://www.arts.gov/sites/default/files/2008-SPPA.pdf> . Consultado a 20-02-2017

- NGA (2009) Arts & The Economy, Using Arts and Culture to Stimulate State Economic Development. Washington DC: NGA Center for Best Practices, disponível em <https://www.nga.org/files/live/sites/NGA/files/pdf/0901ARTSANDECONOMY.PDF> . Consultado a 17-02-2017
- Oxford Dictionary (2017), disponível em <https://en.oxforddictionaries.com/> . Consultado a 06-03-2017
- Paes, Rui Eduardo (2014) , “Jazz na República Independente da Parede”, In Bitaites.org disponível em <http://bitaites.org/artes/um-festival-na-republica-independente-da-parede> . Consultado a 11-05-2017
- PETERSON, R.A, Hull, P & Kern, R (2000) Age and Arts Participation: 1982-1997. National Endowment for the arts. Santa Ana, CA: Seven Locks Press. Disponível em <https://www.arts.gov/sites/default/files/ResearchReport42.pdf> . Consultado a 20-02-2017
- SALAMON, L., Sokolowski, S. W., Haddock, M. & H. S. Tice (2012) *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies and Portugal's Instituto Nacional de Estatística(INE). Disponível em http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2012/04/Portugal_Comparative-Report_FINAL_4.2012.pdf . Consultado a 19-02-2017
- Solid Dogma(2017), disponível em <http://www.soliddogma.com/about/> Consultado a 04-04-2017
- Solis, Brian (2011), disponível em <http://www.briansolis.com/>. Consultado a 17-02-2017
- TV Portugal (2015), “Inauguração das obras de requalificação da SMUP disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=alMTK3jF0C8>. Consultado a 15-05-2017
- _____ (2014) “Parede, a terra e a sua gente” disponível em https://www.youtube.com/watch?v=C_8oMtMTNn8 Consultado a 15-05-2017
- UNESCO (2017), disponível em <https://en.unesco.org/> Consultado a 05-02-2017
- Webstite da SMUP, disponível em <http://smup.pt/> , Consultado a 01-05-2017
- Youtube da SMUP (2017),disponível em https://www.youtube.com/channel/UCzI65fNvkip_T6Ka-aqld0g Consultado a 22-05-2017

ANEXOS

Anexo A - Campanha do SEAT Atca



Fonte: Solid Dogma, 2017

Anexo B- Questionário a colaboradores da SMUP



Questionário

SMUP

Este inquérito tem como objetivo apoiar um projeto de investigação que está a ser desenvolvido sobre a gestão da marca SMUP. Os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, para uso exclusivo deste estudo académico. Os dados serão utilizados para realizar um diagnóstico à marca SMUP e levará cerca de 30 minutos a preencher o questionário.

Classifique as afirmações seguintes por ordem crescente, sendo que:

1 - *Discordo totalmente*, 2 - *Discordo*, 3 - *Indeciso*, 4 - *Concordo* e 5 - *Concordo totalmente*

1. Relativamente ao posicionamento da marca SMUP, entendendo o posicionamento enquanto o que a SMUP faz que a torna única para quem a visita:

a) Existe uma definição clara do posicionamento da SMUP.

1 2 3 4 5

b) O posicionamento gera uma experiência de valor acrescentado para os visitantes.

1 2 3 4 5

c) A SMUP consegue identificar facilmente os concorrentes e o que a diferencia destes.

1 2 3 4 5

d) O posicionamento da SMUP tem-se mantido ao longo do tempo.

1 2 3 4 5

2. Relativamente aos colaboradores e voluntários da SMUP (pessoas que exercem funções na instituição sejam estas remuneradas ou não):

a) Os voluntários/colaboradores conhecem e têm uma visão clara dos valores e posicionamento da SMUP. Entendendo valores enquanto a forma de estar e agir da SMUP, a forma como se relaciona com colaboradores, parceiros, associados, visitantes.

1 2 3 4 5

b) Os voluntários/colaboradores têm uma forte ligação à SMUP, transmitindo os seus valores e falando sobre ela de forma entusiástica e convicta.

1 2 3 4 5

3. Relativamente à gestão da SMUP:

a) O presidente da SMUP personifica os valores da marca.

1 2 3 4 5

b) Existe um processo de tomada de decisão bem definido.

1 2 3 4 5

c) Existe uma continuidade no trabalho desenvolvido pela gestão.

1 2 3 4 5

d) Existe uma partilha de responsabilidades entre quem exerce funções na SMUP (secretariado, gestão, comunicação, atendimento ao público,...).

1 2 3 4 5



Questionário

SMUP

4. Relativamente aos serviços oferecidos pela SMUP:

a) A marca SMUP está presente em todos os “serviços” oferecidos (exposições, espetáculos, eventos, aulas, palestras, restaurante,...). Um exemplo seria a inclusão de um logotipo nos materiais de comunicação.

1 2 3 4 5

b) Existe uma constante atualização e uma preocupação em oferecer programação variada e serviços variados e atuais.

1 2 3 4 5

c) A oferta gastronómica da cafetaria estabelece uma relação clara com o posicionamento da SMUP.

1 2 3 4 5

d) São vendidos itens variados de *merchandise* orientados para a marca SMUP.

1 2 3 4 5

5. No que toca à gestão de recursos:

a) São alocados recursos financeiros e humanos ao *marketing* e à gestão de marca.

1 2 3 4 5

b) Os responsáveis pelo *marketing* e comunicação têm competências na área de *marketing* e gestão de marcas.

1 2 3 4 5

c) Existem pessoas/departamentos responsáveis pela coordenação/formação de voluntários.

1 2 3 4 5

6. Relativamente à comunicação

6.1. No que toca à comunicação externa:

a) A informação é transmitida de forma standard, uniforme.

1 2 3 4 5

b) A integração de meios de comunicação é constante ao longo do tempo, a informação tem sido transmitida da mesma forma nos últimos três anos.

1 2 3 4 5

c) São utilizadas diversas ferramentas de comunicação clássicas (autocolantes, newsletters, flyers, cartões de visita, produtos de *merchandise* personalizados, postais, posters, press releases, publicações próprias, presença jornais/revistas cidade, PR).

1 2 3 4 5

d) São utilizadas diversas ferramentas de comunicação não tradicionais como: veículos personalizados, presença em eventos, marketing de guerrilha, programação noturna.

1 2 3 4 5

e) São utilizados outros meios de comunicação online para além do website: *apps*, email, *podcasts*, SEO.

1 2 3 4 5

f) São utilizadas diversas redes sociais (blogs, twitter, youtube, vimeo, instagram).

1 2 3 4 5



Questionário

SMUP

6.2. No que toca à comunicação *onsite*:

a) As indicações dentro do edifício (guias, sinalização, planos do edifício) e fora do edifício (sinais, indicações na rua) são comunicadas de forma compreensível, visível e uniforme.

1 2 3 4 5

b) Os elementos de design internos são apresentados de forma coerente e orientados para a marca (luzes, mobília, elementos moveis, assentos, música/ nível de ruído e materiais).

1 2 3 4 5

6.3. No que toca à comunicação interna:

a) Existem meios de comunicação interna diversificados como reuniões com responsáveis de várias áreas, email, blogs, redes sociais internas.

1 2 3 4 5

7. Relativamente ao *branding e guidelines*:

a) Existem *guidelines* específicas sobre as normas de utilização do logotipo.

1 2 3 4 5

b) As *guidelines* são fáceis de entender e fáceis de utilizar em diversos formatos físicos e digitais.

1 2 3 4 5

c) O nome da instituição é fácil de memorizar e reconhecer.

1 2 3 4 5

d) O nome da instituição demarca-se de outras instituições e não tem semelhanças com nenhuma marca de renome nem nenhum nome genérico.

1 2 3 4 5

e) O nome reflete o posicionamento da marca e gera credibilidade.

1 2 3 4 5

f) O logotipo é fácil de reconhecer e memorizar.

1 2 3 4 5

g) O logotipo da marca não tem nenhuma semelhança com outros logotipos conhecidos e distingue-se de forma clara.

1 2 3 4 5

h) O logotipo reflete a personalidade, a atitude e os valores da SMUP de forma clara.

1 2 3 4 5

i) O logotipo é fácil de reproduzir (diferentes tamanhos, reproduzível em branco e negro, em fundo branco e negro).

1 2 3 4 5



Questionário

SMUP

j) O edifício tem uma linguagem arquitetónica específica que é fácil de reconhecer e memorizar.

1 2 3 4 5

k) Tem características que o distinguem de edifícios de outras instituições culturais e do ambiente que o rodeia.

1 2 3 4 5

8. Relativamente a parcerias e *networking*:

a) São estabelecidas com frequência parcerias com agências de comunicação/*branding*.

1 2 3 4 5

b) A SMUP estabelece frequentemente parcerias com outras instituições culturais.

1 2 3 4 5

c) A SMUP coopera frequentemente com outras marcas e empresas (comerciais).

1 2 3 4 5

d) A SMUP tem parcerias que permitem ao visitante obter descontos (com serviços de transportes, centro turismo, autarquia).

1 2 3 4 5

e) A SMUP atua também como patrocinador (prémios de arte, eventos, apoio novos talentos) e essas ações são promovidas e conhecidas pelo público.

1 2 3 4 5

f) Existe um foco no *networking* e uma vasta rede de contactos que inclui instituições na área da comunicação, da publicidade, instituições de ensino, fundações, associações e outros grupos sociais.

1 2 3 4 5

9. Relativamente aos visitantes e à força da marca SMUP perante o público:

a) A SMUP está presente nos mais importantes guias turísticos da região.

1 2 3 4 5

b) A avaliação da SMUP neste guias é positiva.

1 2 3 4 5

c) A SMUP tem uma presença ativa nos meios digitais (blogs, twitter, youtube,...).

1 2 3 4 5

d) A perceção e avaliação da SMUP nos meios digitais é positiva.

1 2 3 4 5

e) O número de visitantes cresceu exponencialmente no último ano.

1 2 3 4 5

f) São recolhidos com frequência dados sobre os visitantes da SMUP.

1 2 3 4 5



Questionário

SMUP

10. Relativamente aos associados:

a) A SMUP tem um grupo de associados ativo.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) São utilizados vários meios para promover a comunicação entre associados (plataformas online, reuniões presenciais, ...).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito obrigada pela sua colaboração!

Joana Saraiva
(Investigadora)

Anexo C – Questionário a visitantes da SMUP



Questionário

SMUP

Gostaríamos de obter a sua opinião enquanto visitante/frequentador da SMUP. Este inquérito tem como objetivo apoiar um projeto de investigação que está a ser desenvolvido sobre a gestão da marca SMUP.

Os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, para uso exclusivo deste estudo académico. Não existem respostas certas ou erradas e levará cerca de 5 minutos a preencher o questionário. A sua opinião é muito relevante pelo que agradecemos a sua colaboração.

1. Género

Masculino Feminino

2. Idade

Menos 18 18-24 25-34 35-49 50-64 Mais 64

3. Habilitações Literárias

9ºano 12ºano Ensino superior Outro

4. Reside no Concelho de Cascais

Sim Não

5. O que o levou a visitar a SMUP?

(Assinale uma ou mais opções)

Lazer Experiência Estética
Carácter Pedagógico Experiência Social
Entretenimento Atividade Física

6. A(s) visita(s) ao espaço satisfez(satisfizeram) totalmente as minhas expectativas.

(Classifique a afirmação por ordem crescente, sendo que 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente.)

1 2 3 4 5

7. Em que medida associa a SMUP a estas características?

(Classifique cada um dos itens por ordem crescente, sendo que 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente.)

Ambiente Acolhedor	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Oferta Cultural de excelência	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Originalidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Diversidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Acessibilidade	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Outra: _____



Questionário

SMUP

8. A SMUP destaca-se de outros espaços que conheço.

(Classifique a afirmação por ordem crescente, sendo que 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente.)

1 2 3 4 5

9. Estou disposto a pagar para visitar a SMUP.

(Classifique a afirmação por ordem crescente, sendo que 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente.)

1 2 3 4 5

10. Tenho intenção de visitar a SMUP no futuro.

(Classifique a afirmação por ordem crescente, sendo que 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente.)

1 2 3 4 5

11. Vou recomendar a SMUP a amigos e familiares.

(Classifique a afirmação por ordem crescente, sendo que 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Indeciso, 4 - Concordo e 5 - Concordo totalmente.)

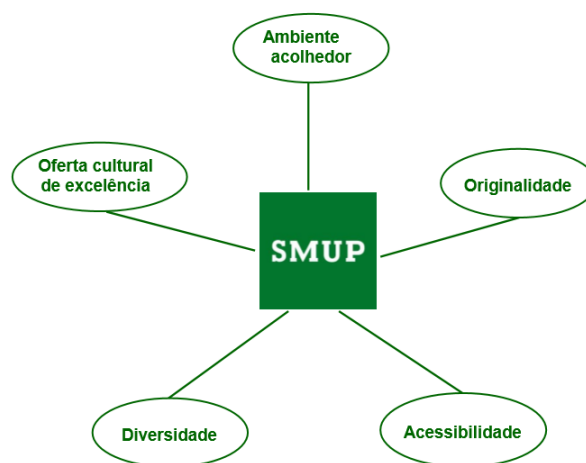
1 2 3 4 5

Deixe aqui as suas sugestões ou comentários sobre o que pode ajudar a SMUP a melhorar:

Muito obrigada pela sua colaboração!

Joana Saraiva
(Investigadora)

Anexo D – Mapa mental da SMUP proposto por Keller (2013)



Fonte: Elaboração própria

Anexo E – Questionário online a visitantes da SMUP

Questionário SMUP

Gostaríamos de obter a sua opinião enquanto visitante/frequentador da SMUP. Este inquérito tem como objetivo apoiar um projeto de investigação que está a ser desenvolvido sobre a gestão da marca SMUP.

Os dados recolhidos são confidenciais e anónimos, para uso exclusivo deste estudo académico. Não existem respostas certas ou erradas e levará cerca de 5 minutos a preencher este questionário.

A sua opinião é muito relevante pelo que agradecemos a sua colaboração.

NEXT

Never submit passwords through Google Forms.

This content is neither created nor endorsed by Google. [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Google Forms

Questionário SMUP

***Required**

Género *

- M
- F

Idade *

- Menos 18
- 18-24
- 25-34
- 35-49
- 50-64
- Mais 64

Habilitações Literárias *

- 9º ano
- 12º ano
- Ensino Superior
- Outro

Reside no Concelho de Cascais *

- Sim
- Não

O que o levou a visitar a SMUP? Assinale uma ou mais opções. *

- Lazer
- Experiência Estética
- Carácter Pedagógico
- Experiência Social
- Entretenimento
- Actividade Física

Classifique as afirmações seguintes por ordem crescente, sendo que 1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3 - Indeciso, 4-Concordo 5 - Concordo totalmente

A visita(s) ao espaço satisfez (satisfezeram) totalmente as minhas expectativas . *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Em que medida associa a SMUP a estas características? *

	1	2	3	4	5
Ambiente Acolhedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta Cultural de Excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Originalidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acessibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A SMUP destaca-se de outros espaços que conheço. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Estou disposto a pagar para visitar a SMUP. *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Tenho intenção de visitar a SMUP no futuro. *

1

2

3

4

5

Vou a recomendar a SMUP a amigos e familiares. *

1

2

3

4

5

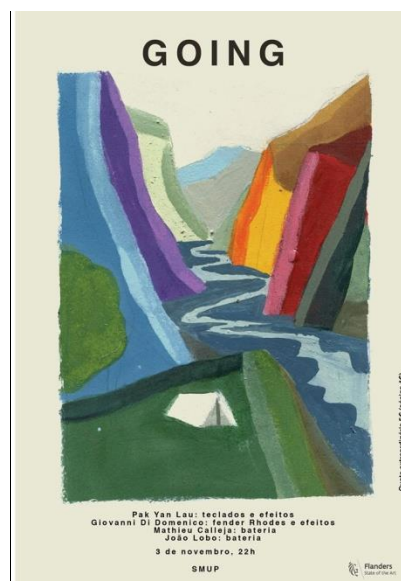
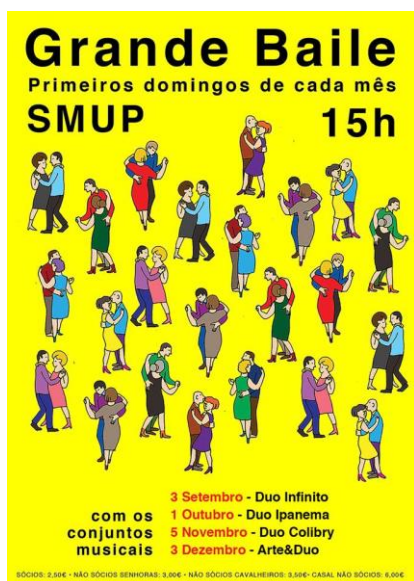
Deixe aqui as suas sugestões ou comentários sobre o que pode ajudar a SMUP a melhorar

Your answer

Never submit passwords through Google Forms.

Fonte: Elaboração própria através da plataforma Google Forms

Anexo F – Cartazes promocionais de eventos realizados na SMUP



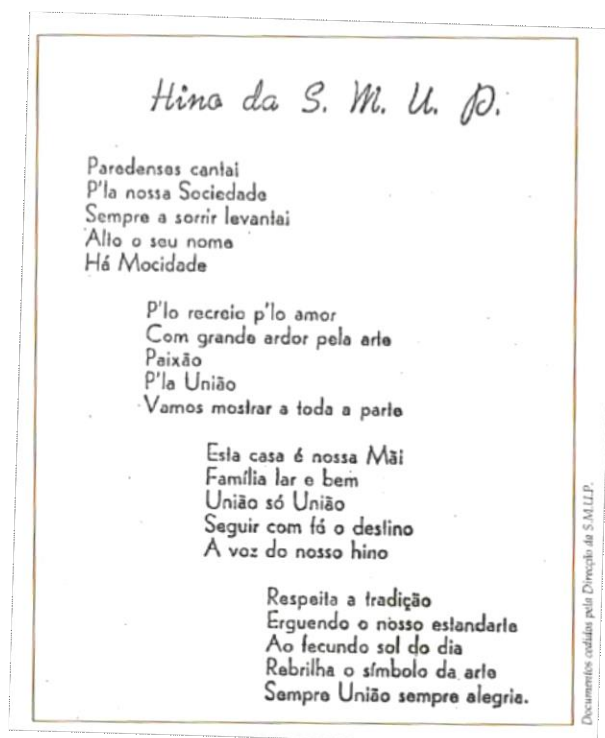
Fonte: Facebook da SMUP, 2017

Anexo G – Cartazes promocionais de peças de teatro realizadas pela SMUP



Fonte: Pires de Lima, 2014: 259, 260

Anexo H – Hino da SMUP



Fonte: Pires de Lima, 2014:243

Anexo I – Transcrição da entrevista à responsável de comunicação da SMUP, Madalena Matoso, realizada em 5 de Maio 2017, com a duração de 19m08s.

1. Começaria pelas funções que exerce e há quanto tempo está na SMUP.

Entrei para a Direção em 2013, por isso vai fazer agora cinco anos em Fevereiro e o meu cargo oficial é Diretora de Teatro que é como eles dividem as coisas nos Estatutos do teatro. Tenho feito a programação cultural e o acompanhamento do teatro, comunicação e também um bocadinho de *design* gráfico que podemos incluir na comunicação.

2. Em relação a objetivos da SMUP, quais são os objetivos a curto e a longo prazo.

A curto prazo há várias áreas, temos agora um a muito curto prazo que é terminar as obras de melhoramento acústico, que está quase, mas há sempre coisas que vão ficando para trás. Depois também nessa área temos o objetivo de equipar cada vez melhor a SMUP em termos técnicos, ou seja, em termos de luzes, de som, etc., para poder receber vários tipos de concertos e de outros projetos, ou seja para ficar mais profissional nessa parte. Isto é mais na área do edifício e do equipamento.

Em termos de programação e dinamização há um objetivo que era também mudar um bocadinho a estrutura de forma a termos mais uma pessoa que possa dar apoio aos concertos, uma pessoa paga, já que nesta área somos todos voluntários e torna-se muito difícil manter este ritmo tão acelerado e conciliar isto com os nossos trabalhos e com a nossa vida fora daqui. Por isso era arranjar uma estrutura onde de alguma forma houvesse pessoas um bocadinho mais profissionais, conseguir arranjar dinheiro para pagar alguém para fazer a parte, pelo menos, de acompanhamento dos músicos e o apoio de sala: recebê-los, preparar a sala, ajudar a montar os equipamentos, etc.

A longo prazo há aqueles objetivos de sempre e que nunca se cumprem porque são sempre coisas de continuidade – continuar a oferecer teatro com qualidade, continuar a ter atividades que envolvam a comunidade e que a dinamizem; que a comunidade possa ter aqui um espaço em que crie projetos. É para mim um objetivo muito premente da SMUP é ter um sítio onde as pessoas possam construir coisas e pôr em prática projetos. Temos um espaço que as obras da acústica vão ajudar porque vão permitir isolar mais os espaços e termos por exemplo residências de música, e de dança ou teatro a decorrer em simultâneo.

Há também um objetivo a mais longo prazo que é melhorar a escola de música, que tem tido um funcionamento que já tem muitos anos e pretendemos alargar um pouco o âmbito da

escola, ter também uma oferta de música mais criativa. Até agora o ensino da música está muito virado para a banda filarmónica e para o ensino de um instrumento específico relacionado com a banda. Gostava também de alargar um bocadinho esse âmbito e dar uma veia mais criativa à escola de música. É uma coisa para ir fazendo muito calmamente pois temos que solidificar primeiro a escola como está, e depois é que poderemos começar a melhorar.

3. Dentro dessas perspetivas todas qual é que diria que é o maior desafio que têm pela frente.

Acho que talvez o maior desafio é tornar este espaço acolhedor, bem equipado e com uma equipa que o suporta e, ao mesmo tempo, não perder esta dinâmica muito feita por pessoas que têm um interesse genuíno no que se está aqui a passar. A profissionalização é boa e tem que acontecer, mas ao mesmo tempo acho que era bom que houvesse este empenhamento pessoal das pessoas, e que não seja porque vêm cá ganhar dinheiro, ou porque é um emprego. Ou seja, gostava que as pessoas que estão envolvidas na SMUP continuasse a ser uma coisa muito de amador no bom sentido, amador porque gostam do que estão a fazer e têm mesmo essa energia necessária.

4. De que forma vocês são capazes de identificar o vosso público, diferenciá-lo, segmentá-lo.

Há coisas que por si só acabam por segmentar o público. Temos a oferta das aulas para teatro que está dividida por idades. A oficina de dança é para adultos, assim como uma outra oficina de teatro. A banda filarmónica e a escola de música associada é para todas as idades. Os concertos de jazz têm um público muito específico. Ou seja, não somos tanto nós a segmentar, o que há é uma oferta de propostas e projetos bastante diversos entre si, e o público que adere a um ou a outros acaba por naturalmente a dividir. Ou seja, muito naturalmente isso acaba por acontecer: as pessoas que gostam de teatro e que conhecem este tipo de teatro vão ver as peças, os que gostam de jazz acompanham a programação na área de jazz e não vão muito às outras atividades.

Ou seja, não há uma recolha de informação mais formal.

Não, é completamente intuitiva e informal e tem um pouco a ver com a observação do que se passa. É empírica.

5. Qual é que é a sua visão em relação a utilizar técnicas de marketing e a olhar para a SMUP enquanto uma marca.

Eu, por acaso não me agrada nada. Porque acho, e já tínhamos falado, que chamar marca à SMUP não é uma coisa com que eu me identifique no sentido, porque estamos habituados a quando se fala de marcas a falar de coisas agressivas em termos de marketing, coisas que têm planos, que têm como grande objetivo a venda dum produto e, o que para mim a SMUP é, é uma coisa que tem que ser viável economicamente, claro, mas que não é uma marca no sentido de querermos fazer dinheiro com a venda das coisas que se passam na SMUP. É uma coisa que se aposta completamente no sentido que os projetos têm para serem acolhidos aqui e na qualidade que os projetos têm, e se conseguirmos com grande esforço não perder dinheiro, ótimo. Mas não há um objetivo por exemplo de crescer, de ter uma sala em que venha cá a Marisa ou a Ana Moura, nada contra, mas não há esse objetivo. Se esses músicos não vieram cá não foi porque não tenhamos condições para os receber, mas também porque não é o nosso objetivo, ou seja, não é um objetivo de massificar a oferta, a expansão.

As pessoas conhecerem a SMUP é um objetivo que está, não é o nosso objetivo principal, que tem acontecido de forma natural por causa das coisas que se passam aqui, do que foi aqui criado. Ou seja, não há aqui uma marca naquele sentido em que estamos habituados a entender a palavra marketing.

... No sentido mais comercial?

No sentido comercial, sim.

6. Na gestão da SMUP o que é que é mais privilegiado. Ou seja que áreas são mais privilegiadas a que se alocam mais recursos.

Por defeito há uma grande parte dos recursos que acaba por ser investida no próprio edifício. É um edifício muito grande, com muitos espaços e só a eletricidade, os pequenos arranjos e as limpezas do espaço consomem uma grande parte dos recursos. Tem que ser obrigatoriamente para ali senão isto degrada-se muito. E pois claro, quando há obras são valores que disparam logo, também pelo tamanho do edifício. Isto não tem tanto a ver com a programação, tem a ver com uma necessidade.

Neste momento já temos alguns recursos que são canalizados para pessoas que trabalham nos bares e na secretaria.

Em terceiro, embora em termos de programação seja a grande alma da SMUP, o dinheiro que se consegue juntar vai para a banda filarmónica.

7. Aqui os recursos são financeiros mas também poderiam ser humanos, tempo,...

Mesmo assim o edifício continua a estar bem colocado, porque por exemplo agora com estas obras temos que estar muito a acompanhar as obras, a fazer escolhas, a ter que vir diariamente. Entretanto arranjámos uma pessoa que está aqui e vai fazendo pequenos arranjos no edifício – está sempre a ser preciso, parte-se um vidro, estraga-se uma torneira, etc.. Isso é uma coisa que tem mesmo de ser, não há como fugir disso.

Em termos de recursos humanos boa parte das pessoas estão para a programação em geral. Neste caso não há a possibilidade de ter tantos recursos financeiros alocados à programação, mas há bastantes recursos humanos, pessoas voluntárias, etc. A banda tem um bocadinho das duas coisas, muitos recursos financeiros são canalizados para a banda filarmónica porque é uma das missões da SMUP, é o ensino da música, e também uma parte das pessoas está muito focada na banda filarmónica.

8. Se existisse uma ferramenta que conseguisse identificar áreas problemáticas e áreas de oportunidade da SMUP, o que é que poderia dizer sobre isso.

Áreas problemáticas - há uma área que me vem logo à cabeça quando se fala nisso, tem a ver com a SMUP ser um espaço que quisemos aberto, que não tivesse um porteiro e coisas desse género, à porta a definir quem entra e quem não entra. Tem acontecido por causa do bar estar aberto e ser um bar com bastante movimento, junta-se um grande grupo lá fora que cria alguns problemas com vizinhos e deixa muito lixo para trás; trazem as suas próprias bebidas, os chamados *botellons*⁸⁷. É uma coisa que me custa imenso ver porque não há ali nada de construtivo, há ali uma espécie de parasitismo em relação ao que está aqui a acontecer e aquelas pessoas não participam nas atividades, nem sequer ajudam a SMUP, e depois acabam por criar um mau ambiente e fazer muito lixo. As pessoas não levam o lixo e deixam todo à porta, é horrível.

8. O que estava a tentar perguntar é se existisse uma ferramenta que vos ajudasse a identificar áreas problemáticas e áreas que vocês pudessem desenvolver, o que poderia dizer sobre isso.

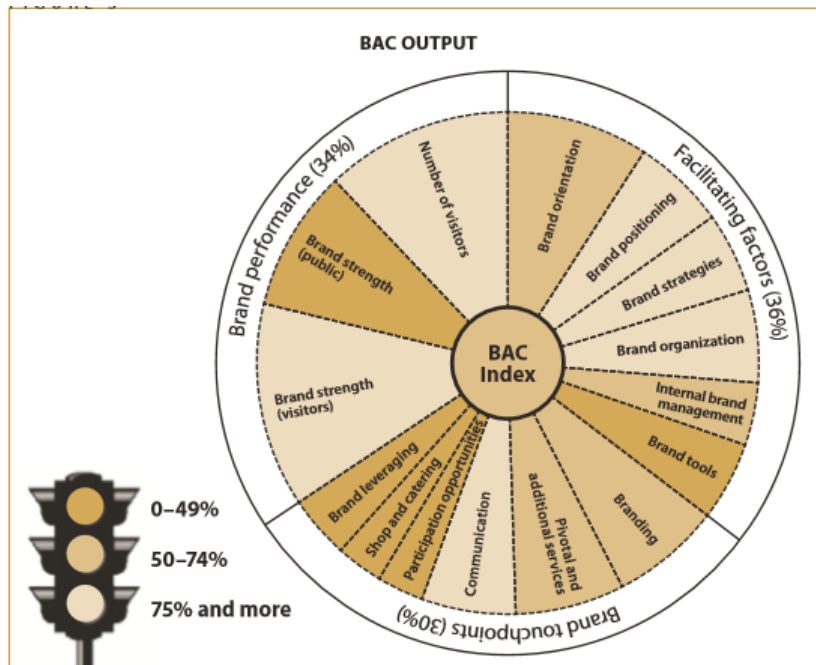
Uma ferramenta de que tipo? Não estou a perceber.

... Se existisse uma forma por exemplo de avaliar a gestão da SMUP e detetar como é que se podia desenvolver alguma área ...

⁸⁷ Reunião e jovens, ao ar livre, ruidosa e geralmente noturna, na qual se consomem bebidas alcoólicas em abundância (Real Academia Española, 2017)

OK. Por exemplo um auditor. Porque a Direção é voluntária e não é profissional, é normal que haja certas questões dentro da Direção que não estão tão organizadas como poderiam estar. Por exemplo, se houvesse um gestor, que não há dinheiro para pagar a um gestor, e normalmente os gestores não gostam de trabalhar sem receber, são mais os artistas que gostam. Se houvesse um gestor que fizesse uma gestão de todos os recursos financeiros e humanos, etc., dentro da Direção, claro que isso seria positivo. Claro que há muito a fazer em relação a melhorar a organização, a comunicação com os sócios, há imensa coisa que se poderia fazer a esse nível e que não é feito porque como somos voluntários não temos o tempo cem por cento disponível, e ao mesmo tempo, não temos os recursos financeiros para pagar a pessoas que o fizessem de forma profissional. Há sempre essa ambiguidade, nós tentamos que o não sermos profissionais não seja uma desculpa para as coisas não estarem a funcionar bem mas, claro que é inevitável que só podemos dedicar à SMUP as nossas noites e os tempos livres, não permite que certas coisas se possam fazer como se tivéssemos o dia todo a trabalhar nisto.

Anexo J – Diagrama circular proposto por Baumgarth *et al* (2013, 2016) representativo dos resultados da aplicação do modelo BAC



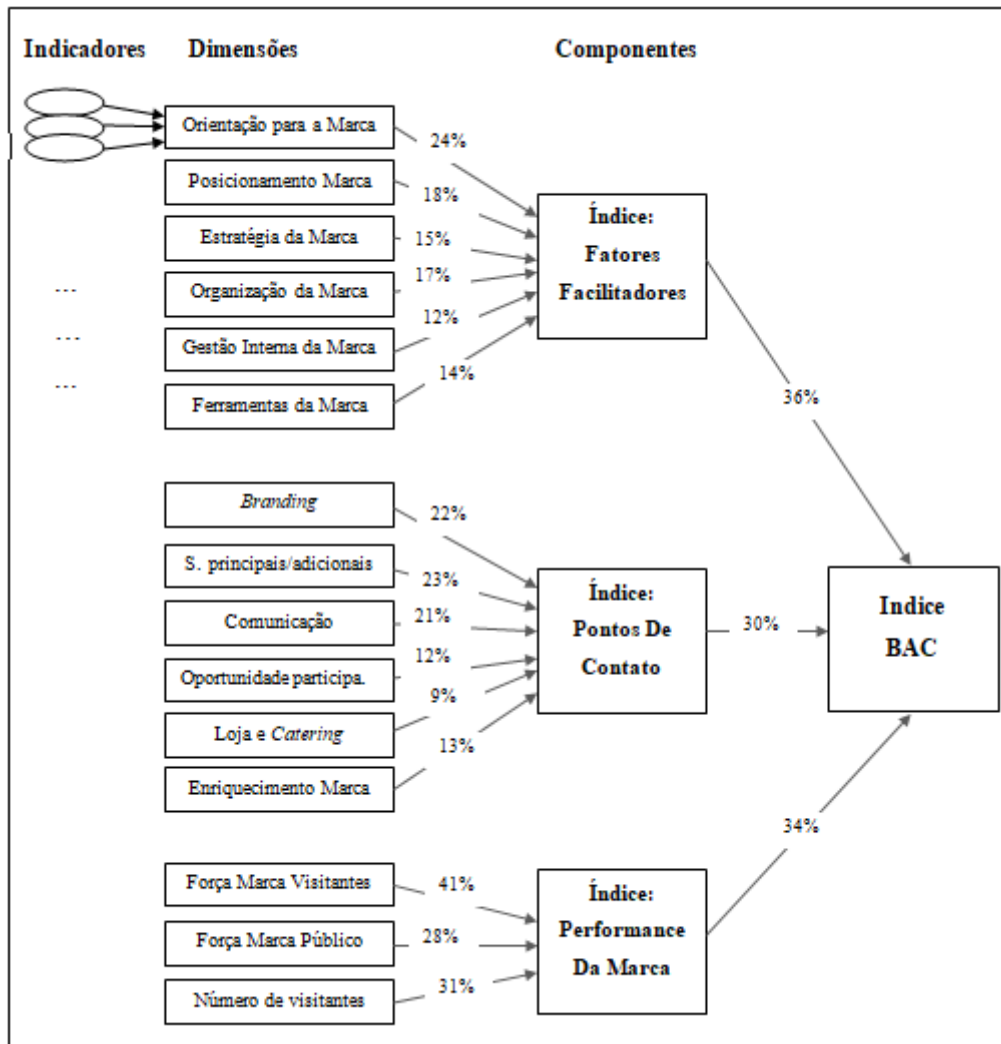
Fonte: Baumgarth *et al*, 2016:61

Anexo K – Apuramento do Índice BAC

Dimensões			Componentes			Índice BAC
Índice	Peso	Avaliação	Índice	Peso	Avaliação	
Orientação para a Marca	0,24	87,5	Factores Facilitadores	0,36	71,76	65,52
Posicionamento da marca	0,18	79,17				
Estratégia da Marca	0,15	95,84				
Organização da Marca	0,17	52,09				
Gestão Interna da Marca	0,12	75				
Ferramentas da Marca	0,14	30,56				
<i>Branding</i>	0,22	79,63	Pontos de Contacto	0,3	48,69	
Serviços principais e adicionais	0,23	0,25				
Comunicação	0,21	62,5				
Oportunidades de participação	0,12	66,67				
Loja e <i>Catering</i>	0,09	29,17				
Enriquecimento da Marca	0,13	56,67				
Força da Marca (visitantes)	0,41	73,57	Performance da Marca	0,34	73,75	
Força da Marca (Público)	0,28	54,17				
Número de Visitantes	0,31	91,67				

Fonte: Elaboração própria

Anexo L - Modelo de Pontuação BAC conforme Baumgarth *et al*, 2013:123



Fonte: Elaboração própria