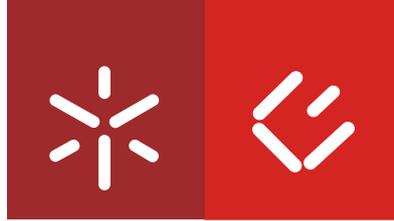


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

António Joaquim Azevedo Marques Oliveira

**O legado do evento Capital Europeia da
Cultura no marketing de organizações
de arte e cultura: o caso da Guimarães 2012**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

António Joaquim Azevedo Marques Oliveira

**O legado do evento Capital Europeia da
Cultura no marketing de organizações
de arte e cultura: o caso da Guimarães 2012**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Joaquim Silva

Declaração

Nome

António Joaquim Azevedo Marques Oliveira

Endereço eletrónico

oliveira.antoniojoaquim@gmail.com

Título da dissertação

O legado do evento Capital Europeia da Cultura no marketing de organizações de arte e cultura: o caso da *Guimarães 2012*.

Orientador

Professor Doutor Joaquim Silva

Ano de conclusão: 2016

Designação do mestrado

Mestrado em Marketing e Estratégia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Joaquim Silva.

Aos meus pais, irmã e amigos mais próximos.

Às entidades culturais e de arte que colaboraram no estudo.

Título:

O legado do evento Capital Europeia da Cultura no marketing de organizações de arte e cultura: o caso da *Guimarães 2012*.

Resumo:

O evento Capital Europeia da Cultura tem o potencial de contribuir para o desenvolvimento do setor cultural e das artes de cidades designadas com o título, muitas vezes introduzindo mudanças estruturais. Numa altura em que os princípios de marketing são já adotados neste tipo de organização, e em que o seu papel é cada vez mais relevante, procura-se nesta dissertação compreender de que forma terão as estratégias e práticas de marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães sido influenciadas pelo evento *Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012*. Nesta investigação é adotada uma metodologia qualitativa e recorre-se a entrevistas semiestruturadas, como instrumento de recolha de dados, para perceber possíveis contributos do evento em seis dimensões de marketing – a orientação para o marketing, o planeamento, o público-alvo e posicionamento, o marketing relacional, o produto e a comunicação. Foram analisadas cinco organizações de arte e cultura de Guimarães que participaram no evento, sendo que as cinco têm características, dimensões, objetivos e níveis de profissionalização diferentes. Não se verifica qualquer contributo para as dimensões público-alvo e posicionamento e comunicação. Os resultados demonstram que a orientação para o marketing e as práticas de planeamento foram influenciadas, embora de forma pouco relevante. O marketing relacional e o produto são as duas dimensões em que se verifica um contributo mais expressivo por parte do evento. O contexto e estrutura das organizações são fatores bastante relevantes e as organizações com menores níveis de profissionalização e dimensão evidenciam maior potencial para ser influenciadas pelo evento.

Palavras-chave: *Capital Europeia da Cultura; Guimarães 2012; marketing das artes; marketing da cultura.*

Title:

The legacy of the European Capital of Culture event on cultural and arts organizations' marketing: the case of *Guimarães 2012*.

Abstract:

The European Capital of Culture event has the potential to develop the cultural and arts sector of the designated cities, often by leading to structural changes. Currently the principles of marketing are being adopted by cultural and arts organizations and its strategic role within the field is evolving. In this context, this research aims to understand how could the marketing strategies and practices of Guimarães' cultural and arts organizations be influenced by the event held in the Portuguese city in 2012. A qualitative methodology is adopted and semi-structured interviews are developed to collect data from nine respondents from five different cultural and arts organizations in Guimarães. The marketing concept is operationalized in six dimensions – marketing orientation, planning, target and positioning, relationship marketing, product and promotion. The results show no influence at all on target and positioning and promotion. Marketing orientation and planning strategies and practices are only slightly affected by the event. The findings also point out to legacies on the relationship marketing and product dimensions. Both the context and the management's standard of the organizations appear to have a significant relevance on the potential to be influenced by the European Capital of Culture event.

Keywords: *European Capital of Culture; Guimarães 2012; arts marketing; cultural marketing.*

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 – Introdução	3
1.2 – Enquadramento	3
1.3 – Objetivos de investigação	5
1.4 – Estrutura da dissertação	6
Capítulo 2 – Capital Europeia da Cultura (CEC)	9
2.1 – Introdução	11
2.2 – Capital Europeia da Cultura.....	11
2.2.1 – Evolução da CEC	11
2.2.2 – Benefícios das CEC.....	13
2.2.3 – Limitações das CEC	16
2.3 – Legados da Capital Europeia da Cultura no setor das artes e cultura.....	18
2.4 – Legados da <i>Guimarães 2012</i> no setor das artes e cultura.....	24
2.5 – Síntese conclusiva.....	29
Capítulo 3 – Conceitos Fundamentais de Marketing.....	31
3.1 – Introdução	33
3.2 – Orientação para o marketing.....	33
3.3 – Planeamento.....	36
3.4 – Público-alvo e posicionamento	39
3.5 – Marketing Relacional.....	41
3.6 – Produto.....	43
3.7 – Comunicação	46
3.8 – Síntese conclusiva.....	48
Capítulo 4 – <i>Guimarães 2012</i> , Capital Europeia da Cultura.....	51
4.1 – Introdução	53
4.2 – Guimarães	53
4.3 – Candidatura a CEC	54
4.4 – Fundação Cidade de Guimarães	55

4.5 – Organizações culturais e de arte vimaranenses.....	56
4.6 – Programação cultural da <i>Guimarães 2012</i>	59
4.7 – Requalificação de infraestruturas para a cultura.....	63
4.8 – Participação e visitantes.....	64
4.9 – Impactos económicos.....	67
4.10 – O pós-CEC no setor cultural.....	68
4.11 – Síntese conclusiva.....	70
Capítulo 5 – Metodologia de Investigação.....	71
5.1 – Introdução.....	73
5.2 – Paradigma e metodologia de investigação.....	73
5.3 – Objetivos de investigação.....	74
5.4 – Design de pesquisa e instrumento de recolha de dados.....	75
5.5 – Análise de dados.....	78
5.6 – Síntese conclusiva.....	79
Capítulo 6 – Análise e Discussão de Resultados.....	81
6.1 – Introdução.....	83
6.2 – Orientação para o marketing.....	83
6.3 – Planeamento.....	88
6.4 – Público-alvo e posicionamento.....	92
6.5 – Marketing relacional.....	96
6.6 – Produto.....	100
6.7 – Comunicação.....	104
6.8 – Síntese conclusiva.....	109
Capítulo 7 – Conclusões.....	111
7.1 – Introdução.....	113
7.2 – Principais conclusões.....	113
7.3 – Contributos da investigação.....	120
7.4 – Limitações e sugestões para investigação futura.....	121
7.5 – Considerações finais.....	122
Apêndices.....	123
Apêndice I – Guião de entrevistas.....	125
Referências bibliográficas.....	133

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1.1 – Estrutura da dissertação.....	7
Tabela 2.1 – Principais legados da CEC.....	15
Tabela 2.2 – Legados da CEC no setor das artes e cultura.....	23
Tabela 3.1 – Operacionalização das dimensões de marketing	50
Tabela 4.1 – Dados programação da Guimarães 2012	60
Tabela 4.2 – Locais de realização da programação, por trimestre	62
Tabela 4.3 – Investimento público da Guimarães 2012	64
Tabela 4.4 – Dados de comunicação da Guimarães 2012	67

Lista de acrónimos

CAAA – Centro para os Assuntos da Arte e Arquitetura
CAR – Círculo de Arte e Recreio
CCC – Centro de Criação de Candoso
CCG – Cineclube de Guimarães
CCVF – Centro Cultural Vila Flor
CEC – Capital Europeia da Cultura
CIAJG – Centro Internacional das Artes José de Guimarães
CMG – Câmara Municipal de Guimarães
FCG – Fundação Cidade de Guimarães
IMC – Integrated marketing communication
MAS – Museu de Alberto Sampaio
MR – Marketing relacional
OdC – <i>Ó da Casa!</i>
OM – Orientação para o marketing
TC – Tempos Cruzados
UE – União Europeia

Capítulo 1 – Introdução

1.1 – Introdução

Pretende-se neste capítulo expor uma primeira abordagem e contextualização da investigação. Começa-se por desenvolver um sucinto enquadramento e posteriormente são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação. O capítulo termina com uma breve apresentação da estrutura da dissertação.

1.2 – Enquadramento

O desenvolvimento de atividades culturais e de arte tem o potencial de melhorar a qualidade de vida e o bem-estar geral dos habitantes de uma região, promover a inclusão social, desenvolver a comunidade ou até levar a cabo uma regeneração urbana (Bailey, Miles & Stark, 2004; Deffner & Labrianidis, 2005; Kerrigan, Fraser & Özgilbin, 2004; Quinn, 2005). A cultura, a arte e os eventos culturais são muitas vezes vistos como um impulsionador para a evolução local, quer do ponto de vista social, quer dos pontos de vista económico, urbano ou turístico (Deffner & Labrianidis, 2005; Palmer *et al.*, 2004; Ratiu, 2013), o que faz com que a cultura e as artes estejam estabelecidas na agenda política (Deffner & Labrianidis, 2005).

O mundo das artes tem vindo a desenvolver-se, fruto de mudanças na política cultural, mas também pelo crescente interesse por parte do mundo empresarial em se relacionar com a arte, ou ainda pelo dinâmico papel do digital, que veio revolucionar a relação entre artistas, distribuidores e o consumidor (Kerrigan *et al.*, 2004). Tem igualmente surgido nas ciências sociais um interesse renovado pelas artes e pela cultura, o que levou ao surgimento de novas áreas de estudo, como a sociologia da cultura, a economia cultural ou o marketing das artes (Kerrigan *et al.*, 2004).

No passado, por estarem protegidas da dura realidade do mercado pelo frequente financiamento público, e pelo ambiente competitivo ser menos intenso, as organizações culturais e de arte não tinham uma atitude positiva em relação ao marketing, sendo que algumas consideravam-no contraproducente em relação à sua missão como organização cultural (Kolb, 2005). Estas organizações geriam-se de forma quase isolada do mundo dos negócios, privilegiando sobretudo o lado mais artístico e estético. Contudo, a crescente pressão para as organizações de arte e cultura serem mais responsáveis pelos seus comportamentos e decisões, para se tornarem menos dependentes do financiamento público, para estimularem a participação das audiências, e para competirem com a

indústria do entretenimento, tem resultado numa ampla adoção de princípios de marketing (Boorsma & Chiaravalloti, 2010).

A importância do marketing nos museus e nas organizações de arte tem vindo a aumentar consideravelmente, assim como os artigos científicos publicados sobre a matéria (Rentschler, 2002), e têm sido dados passos importantes para o seu desenvolvimento teórico (O'Reilly, 2005). O marketing nas artes e na cultura deixou de ser uma mera ferramenta e progrediu para uma filosofia de gestão (Lee, 2005), que desempenha um papel cada vez mais estratégico (Boorsma, 2006) e importante para a autonomia e sustentabilidade das organizações, sem comprometer os seus valores artísticos e dos criadores (Fillis, 2011; Hill, O'Sullivan & O'Sullivan, 2006).

A Capital Europeia da Cultura (CEC) é uma das mais antigas e bem-sucedidas iniciativas culturais da União Europeia (Sassatelli, 2008). O evento tem o potencial de contribuir para um desenvolvimento sustentável, a longo-prazo, das atividades culturais (Deffner & Labrianidis, 2005; Palmer *et al.*, 2004). O interesse e consumo de cultura tendem a aumentar como resultado do mesmo (Liu, 2014) e o crescimento, ou extensão, dos públicos locais é mencionado como um impacto comum resultante da sua realização (Palmer *et al.*, 2004).

Para as organizações culturais e de arte locais a CEC contribui para uma valorização da experiência e de competências (Palmer *et al.*, 2004), nomeadamente competências de gestão (Quinn, 2009). São também referidos como possíveis legados o aumento da capacidade operacional e da ambição no setor cultural (García *et al.*, 2013; Hakala & Lemmetyinen, 2013). As entidades envolvidas experimentam a nível artístico (Quinn, 2009) e introduzem novos tipos de atividade nos anos subsequentes (Deffner & Labrianidis, 2005). A participação no evento promove o desenvolvimento de novas relações (Bergsgard, Josendal & Garcia, 2010) e proporciona o contacto com novas influências e formas de trabalho, podendo constituir uma curva de aprendizagem (ECOTEC, 2009; Quinn, 2009).

Relativamente a Guimarães, as evidências indicam que a CEC introduziu novas atividades, aumentou a oferta e teve um efeito positivo no dinamismo cultural da cidade (García *et al.*, 2013; McAteer *et al.*, 2013). As novas abordagens e os diferentes projetos desenvolvidos em cooperação terão resultado em oportunidades de adquirir experiência e no desenvolvimento de competências (Castro *et al.*, 2013; García *et al.*, 2013). Neste contexto, pretende-se perceber se o marketing das organizações de cultura e arte da cidade terá sido influenciado pelo evento. O principal objetivo subjacente à realização da

presente dissertação é compreender de que forma terá a *Guimarães 2012* contribuído para uma possível evolução nas estratégias e práticas de marketing das referidas organizações.

Tendo em consideração que a literatura referente às CEC aborda sobretudo os benefícios económicos, de turismo, da imagem ou da regeneração urbana das cidades designadas (Bergsgard & Vassenden, 2011; Deffner & Labrianidis, 2005; García *et al.*, 2013; Quinn, 2009; Richards & Wilson, 2004) e que o estudo dos legados associados ao evento se foca especialmente nas evidências tangíveis e quantificáveis (Palmer *et al.*, 2004), parece-nos relevante desenvolver uma abordagem qualitativa que contribua para o conhecimento acerca dos legados do evento no marketing das organizações culturais.

1.3 – Objetivos de investigação

Procura-se nesta dissertação compreender de que forma terão as estratégias e práticas de marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães sido influenciadas pelo evento *Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012*.

A partir do objetivo geral da investigação foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Compreender de que forma terá a orientação para o marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães sofrido alterações após o evento *Guimarães 2012*;
2. Compreender de que forma terá o planeamento de marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães sofrido alterações após a *Guimarães 2012*;
3. Perceber de que forma terá o evento *Guimarães 2012* contribuído para alterações no público-alvo e no posicionamento de organizações culturais e de arte de Guimarães;
4. Compreender de que forma terão as estratégias e práticas de marketing relacional, de organizações culturais e de arte de Guimarães, sido influenciadas pela *Guimarães 2012*;
5. Compreender de que forma terá a variável produto, de organizações culturais e de arte de Guimarães, sido influenciada pelo evento *Guimarães 2012*;
6. Perceber de que forma terão as estratégias e práticas de comunicação, de organizações culturais e de arte de Guimarães, sido influenciadas pela *Guimarães 2012*.

1.4 – Estrutura da dissertação

A dissertação está organizada em sete capítulos, cada um dos quais subdividido em diferentes secções. No primeiro capítulo é apresentado um enquadramento do estudo, os objetivos da investigação e a estrutura da dissertação. Pretende-se assim possibilitar de forma sucinta uma primeira abordagem e contextualização do estudo.

Os dois capítulos seguintes constituem a revisão da literatura. No capítulo 2 explora-se a literatura relativa à Capital Europeia da Cultura. Após uma introdução mais histórica são apresentados do ponto de vista teórico os potenciais legados do evento, quer em termos gerais, quer mais especificamente para o setor da arte e cultura e, por fim, para a cidade de Guimarães. No capítulo 3, ainda referente à revisão de literatura, é feito um levantamento conceptual de dimensões de marketing e é desenvolvida uma operacionalização dessas mesmas dimensões.

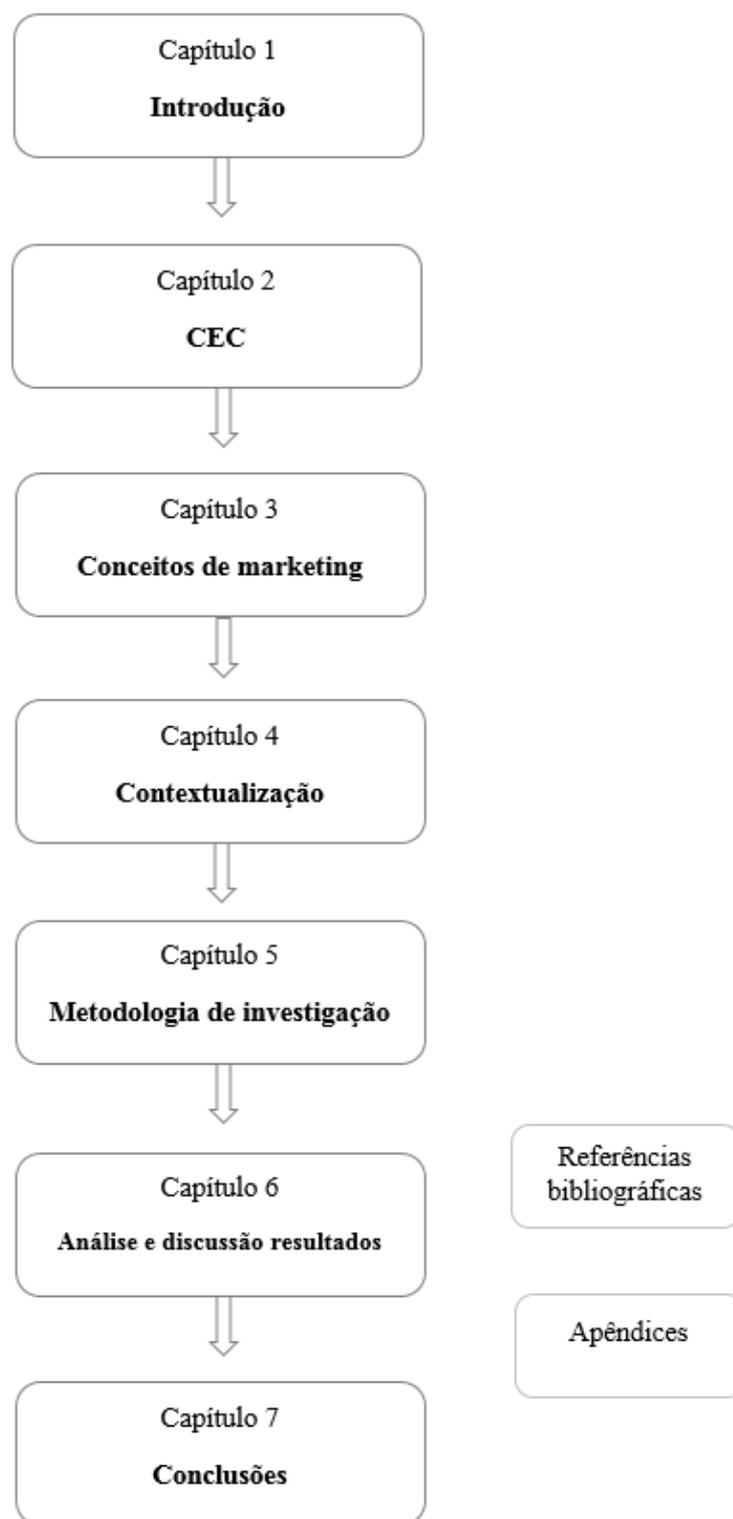
Por sua vez, no capítulo 4 é realizada uma contextualização relativamente à *Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012*. Neste capítulo é apresentada informação referente à cidade, à *Guimarães 2012* e ao período pós-CEC.

A metodologia de investigação é explorada no capítulo 5, onde são realizadas considerações sobre o paradigma de investigação e a metodologia adotadas. São ainda abordados os objetivos de investigação, o *design* de pesquisa, o instrumento de recolha de dados e, por fim, a análise dos dados.

Por fim, no capítulo 6 são analisados e discutidos os resultados da recolha de dados primários, sempre que adequado em contraponto com a literatura, e no capítulo 7 são apresentadas e discutidas as principais conclusões do estudo. Neste último capítulo são ainda abordados e apresentados os contributos da investigação, algumas limitações e sugestões sobre futuras investigações.

Após os sete capítulos mencionados são apresentados os apêndices, nos quais constam o guião das entrevistas, e as referências bibliográficas consultadas e citadas ao longo da dissertação.

Figura 1.1 – Estrutura da dissertação



Fonte: autor

Capítulo 2 – Capital Europeia da Cultura (CEC)

2.1 – Introdução

Pretende-se neste capítulo explorar a literatura relativa às CEC, em geral, e à *Guimarães 2012*, em particular. Uma vez que o principal objetivo do estudo é o de compreender de que forma terão as organizações culturais e de arte sido influenciadas pelo evento, a nível de marketing, é fundamental começar por perceber os contributos e os legados normalmente associados ao evento. Assim, na secção 2.2, procura-se desenvolver uma contextualização do evento e um levantamento teórico sobre os principais legados do mesmo. Prossegue-se na secção 2.3 com os legados específicos para o setor das artes e da cultura das cidades que organizam o evento, com o objetivo de compreender o potencial de evolução associado ao mesmo. Na secção 2.4 é introduzida a literatura referente ao evento *Guimarães 2012* e na secção 2.5, por fim, é apresentada uma síntese conclusiva.

2.2 – Capital Europeia da Cultura

O conceito de “Cidade Europeia da Cultura” surge em 1983 pela então Ministra da Cultura da Grécia, Melina Mercouri, que terá afirmado que “é tempo de a nossa (dos ministros da cultura) voz ser ouvida tão alto como a dos tecnocratas. A cultura, a arte e a criatividade não são menos importantes que a tecnologia, o comércio ou a economia” (Palmer *et al.*, 2004; Sassatelli, 2008). O programa é oficialmente reconhecido pelo Conselho de Ministros da Cultura dos Estados-membros da então Comunidade Europeia, em 1985, e é definido que a iniciativa seria desenvolvida todos os anos, de forma rotativa, por um Estado-membro (European Council, 1985; Palmer *et al.*, 2004). O objetivo era o de “tornar acessível ao público europeu certos aspetos culturais da cidade, da região ou do país em causa”, da mesma forma que poderia “concentrar na cidade em questão um certo número de contribuições culturais por parte de outros Estados-membros, para benefício, em primeiro lugar, dos habitantes da região interessada” (European Council, 1985).

2.2.1 – Evolução da CEC

De acordo com García *et al.* (2013), o desenvolvimento da CEC pode ser dividido em quatro principais fases, com o início de cada fase geralmente a ser caracterizado pela aplicação formal de mudanças operacionais no programa. Existem contudo sobreposições entre as diferentes fases, uma vez que desde os anos 1990 as cidades são designadas com

bastante antecedência e alterações legislativas no programa não poderão ser implementadas retroativamente. No estudo levado a cabo para o Comité de Cultura e Educação do Parlamento Europeu, García *et al.*, (2013) caracterizam a primeira fase (1985-1996) como tendo carência de um quadro legislativo próprio e como sendo uma atividade intergovernamental. A escolha da cidade anfitriã era feita pelo Estado-membro designado para o ano em causa e a maioria das organizações tinha carência de tempo para se financiar e desenvolver iniciativas específicas do evento, o que deu origem, na maioria dos casos, a um festival de verão mais direcionado para as elites. O Reino Unido foi o primeiro país a propor uma competição nacional para a atribuição da cidade organizadora e a oferecer um período de quatro anos para preparação do evento. A *Glasgow 1990* apresentou um programa para todo o ano e é apontada como a primeira organização com uma estratégia económica e de regeneração urbana de longo prazo. García (2004) refere-se a Glasgow como sendo um ponto de viragem, porque se percebeu que a CEC podia ser usada como um catalisador para a regeneração urbana. Pela primeira vez, a CEC deixava de ter uma lógica de evento efémero para assumir o papel de catalisador e dinamizador (Castro *et al.*, 2013).

Em 1994 o título de Cidade Europeia da Cultura foi atribuído a Lisboa. A segunda fase (1997-2004) veio introduzir, através do documento *Conclusion 92/C 336/02* (European Council, 1992), critérios de seleção e prazos de candidatura (García *et al.*, 2013). Os critérios de seleção foram então desenhados para assegurar um equilíbrio entre capitais e cidades da província e entre diferentes áreas geográficas de toda a Europa, não apenas da União Europeia (UE). O artigo 128 do Tratado de Maastricht, referente ao desenvolvimento das culturas e do património cultural, vem também assegurar uma maior importância à CEC. Em 2001 foi a vez da cidade do Porto organizar o evento. A terceira fase (2005-2019) trouxe de forma definitiva um quadro legislativo para o programa e durante este período, que ainda decorre, foram clarificados e reforçados processos de seleção, monitorização e avaliação. É nesta fase que Guimarães é designada CEC para o ano de 2012. Durante 2013 o quadro legislativo foi atualizado para a próxima fase, que decorrerá de 2020 a 2033 (García *et al.*, 2013). A CEC superou largamente o seu desígnio original, evoluindo para uma ferramenta de desenvolvimento que estimula o alcançar de um grande número de objetivos, não apenas para a UE, mas também para as cidades organizadoras (McAteer *et al.*, 2013).

Decorridos cerca de trinta anos do primeiro evento, em Atenas, e após evoluções e reformulações, nomeadamente na designação que passou em 1999 para “Capital

Europeia da Cultura” (CEC) (European Council & European Parliament, 1999), esta iniciativa cultural, uma das mais antigas, mais bem-sucedidas e representativas na União Europeia (Sassatelli, 2008), é desenhada de modo geral para “salvaguardar e promover a diversidade das culturas europeias, destacar as características culturais partilhadas e fomentar a contribuição da cultura para o desenvolvimento de longo-prazo das cidades” (European Commission, 2015; McAteer *et al.*, 2013). Mais especificamente, os objetivos propostos pela Comissão Europeia para a CEC, e que vigoravam para a CEC 2012, passam por “aumentar o alcance, diversidade e dimensão europeia da oferta cultural nas cidades; alargar o acesso e a participação na cultura; reforçar a capacidade do setor cultural e criativo e a sua conectividade com outros setores; e melhorar o perfil internacional das cidades através da cultura” (McAteer *et al.*, 2013: i). Para a UE, a CEC opera em parte como uma ferramenta para promover a identidade europeia e para apoiar o desenvolvimento de estratégias a nível regional (Sassatelli, 2008). Paralelamente, a Comissão Europeia refere que o evento é uma excelente oportunidade para que ocorra uma regeneração das cidades participantes, para que se eleve o perfil internacional das mesmas, para melhorar a imagem destas junto dos seus habitantes, para dar um novo fôlego à cultura na região e para promover o turismo (European Commission, 2015).

2.2.2 – *Benefícios das CEC*

Eventos culturais de grande escala como a CEC estão a emergir mundialmente, são vistos como um impulsionador para o desenvolvimento da economia cultural de uma região (Bergsgard *et al.*, 2010; Liu, 2014; Palmer *et al.*, 2004) e a cultura tem vindo a desempenhar um papel incontestável na regeneração urbana e na promoção de cidades (Pugh & Wood, 2004). A CEC tem sido a maior e mais importante iniciativa cultural da UE e tem proporcionado recursos para a regeneração económica e urbana, para o crescimento do turismo e para a materialização de uma pluralidade de culturas, o que contribui para uma melhoria da qualidade de vida (Deffner & Labrianidis, 2005). O evento passou de uma tentativa arrojada para representar a diversidade cultural da UE para uma ação multidimensional, incorporando objetivos económicos e de desenvolvimento (O’Callaghan, 2012).

O investimento feito para a CEC é em muitos casos visto como uma oportunidade não só para celebrar a cultura, mas também para implementar uma série de projetos estruturais na área da regeneração urbana (Balsas, 2004). Apesar do notável aumento no

número de festivais urbanos nas recentes décadas, os resultados do envolvimento das cidades com festivais de arte continuam pouco percebidos, em particular em termos sociais e culturais (Quinn, 2005), e pouco tem sido publicado acerca dos métodos para medir os constructos sociais (Wood, 2005). A literatura sobre os impactos dos grandes eventos, em geral, e da CEC, em particular, tem vindo a crescer, mas os temas dominantes têm sido os benefícios económicos, a influência na identidade dos residentes, na imagem da cidade, no turismo e na regeneração urbana (Bergsgard & Vassenden, 2011; Deffner & Labrianidis, 2005; García *et al.*, 2013; Quinn, 2009; Richards & Wilson, 2004).

O requisito para que o programa seja sustentável e tenha efeitos de longo prazo – introduzido com a *Decision 1622/2006/EC* (European Council & European Parliament, 2006), influenciando assim de forma mais ativa as CEC de 2009 em diante – tem levado a uma cada vez mais frequente discussão sobre a necessidade de estabelecer legados e planos estratégicos (García *et al.*, 2013). Palmer *et al.* (2004) alegam que duas categorias de legados têm sido citadas relativamente às CEC – as *hard legacies* e as *soft legacies*. As primeiras providenciam evidências tangíveis, quantificáveis e visíveis do que foi conseguido com o evento. Incluem novas ou renovadas infraestruturas, empregos criados ou dados relativos ao turismo. A segunda categoria consiste em legados que são frequentemente intangíveis, difíceis de medir e até invisíveis para muitos observadores. Incluem a valorização da imagem, o aumento de confiança, a criação de uma atmosfera festiva ou a experiência ganha com a participação no evento. Não é surpreendente que seja mais fácil falar das *hard legacies* e que a maioria da informação recolhida das CEC se concentre largamente nesta categoria. Contudo, as *hard legacies* contam apenas uma parte da história (Palmer *et al.*, 2004).

A literatura tende a concentrar-se nos resultados económicos ou operacionais, enquanto que a questão dos legados culturais é complexa e mantém-se pouco estudada (Quinn, 2009). Tal acaba por ser compreensível, sobretudo porque aos *stakeholders* políticos interessarão mais os impactos económicos, visíveis no curto prazo, e porque a possibilidade de estes serem quantificados, por oposição à maior intangibilidade dos impactos sociais e culturais, torna a pesquisa menos complexa e mais facilmente perceptível e comunicável. Este tipo de indicadores é também imediatamente observável, enquanto que os aspetos culturais geralmente requerem mais tempo para se fazerem notar (Quinn, 2009). Do mesmo modo, é mais fácil justificar investimentos em eventos cívicos através de dados económicos (Wood, 2005) como as receitas no comércio da região, as taxas de ocupação de unidades hoteleiras ou a criação de empregos. Contudo, o foco

económico é limitado para se compreender os diferentes tipos de impactos dos eventos (Richards & Wilson, 2004). Caust (2003) alerta para problemas criadas pelo uso das artes como um meio para atingir um fim, mais do que o fim em si mesmo. O autor refere-se à necessidade que muitos governos nacionais têm de justificar o investimento na arte com benefícios de outra natureza, nomeadamente de cariz económico. Dando o exemplo da CEC, afirma que a arte tem sido usada como um instrumento para justificar investimentos, promover o emprego ou apoiar a inovação. De acordo com Caust (2003), esta abordagem tem contribuído para a diminuição, divisão e confusão no setor das artes.

Tabela 2.1 – Principais legados da CEC

Legados	Autores
Desenvolvimento económico	Deffner e Labrianidis, 2005; García <i>et al.</i> , 2013; O’Callaghan, 2012; Palmer <i>et al.</i> , 2004
Regeneração urbana	Balsas, 2004; Deffner e Labrianidis, 2005; Palmer <i>et al.</i> (2004).
Crescimento no turismo	Deffner e Labrianidis, 2005; Palmer <i>et al.</i> , 2004; Richards e Wilson, 2004.
Desenvolvimento setor cultural	Bergsgard <i>et al.</i> , 2010; García <i>et al.</i> , 2013; Palmer <i>et al.</i> , 2004; Quinn, 2009.
Aumento do interesse pela cultura	Hakala e Lemmetyinen, 2013; Liu, 2014.

Fonte: autor

Além de benefícios económicos e de turismo inerentes à realização da CEC, o evento funciona também como catalisador para o desenvolvimento cultural e transformação da cidade (Palmer *et al.*, 2004) e possui o potencial de aumentar e desenvolver o interesse e consumo de cultura por parte dos seus habitantes (Liu, 2014). A CEC representa uma grande oportunidade para o desenvolvimento da cidade organizadora, sendo que tem o potencial de contribuir para a criação de um ambiente sustentável, a longo prazo, para as atividades culturais (Deffner & Labrianidis, 2005). Do estudo de Liu (2014) sobre os impactos socioculturais da *Liverpool 2008* extrai-se que 37% dos habitantes aumentaram o seu interesse pela cultura, ao mesmo tempo que o número de pessoas a afirmar-se como não interessadas, de todo, na cultura desceu consideravelmente, o que indica que o evento tem efetivamente o potencial de alterar as

atitudes dos residentes em relação à cultura e às atividades desenvolvidas pelas instituições culturais da cidade ou região que o acolhe.

A comunidade local é um dos *stakeholders* chave das CEC (Palmer *et al.*, 2004) e o papel destes é fundamental, não apenas como audiência, mas também como uma vital fonte de sustentabilidade (Liu, 2014). A mesma ideia é apresentada por Kuzgun, Göksel, Özalp, Somer e Alvarez (2010) que mencionam o foco nos residentes como crucial e a integração destes na organização do evento como condição para o sucesso e sustentabilidade do mesmo.

2.2.3 – Limitações das CEC

Um evento da escala de uma CEC exige um planeamento estratégico, algo que pode ser conseguido através da combinação do planeamento cultural e temporal (Deffner & Labrianidis, 2005). Não obstante a importância de uma organização de eventos estratégica e pensada no longo prazo ser evidente, o foco das autoridades locais tende a ser mais operacional e *ad hoc*, o que resulta em oportunidades perdidas (Pugh & Wood, 2004). Também García (2004), ao avaliar grandes eventos em três diferentes contextos – CEC em Glasgow (1990), *Olympic Arts Festival* em Sidney (2000) e *Universal Forum of Cultures* em Barcelona (2004) - constata que estes tendem a dar prioridade ao “espetacular” e à atração de visitantes, muitas vezes em prejuízo das necessidades das comunidades locais, o que não fomenta o surgimento de legados sociais e culturais de longo prazo.

Em muitas cidades ficou a sensação de que o potencial do evento não foi alcançado e um considerável número de respondentes lamenta que a CEC não tenha feito parte de uma estratégia sustentável para a cidade (Palmer *et al.*, 2004). Quinn (2009) refere que as evidências de estudos anteriores apontam para que a CEC tenha funcionado mais como o desenvolvimento de um evento temporário do que propriamente como um veículo para um processo ou mudança estruturais. A referida autora identifica como problemática a ausência de uma visão clara e a falta de um *framework* estratégico que possa estabelecer uma lógica coerente para o envolvimento e desenvolvimento do setor cultural. O’Callaghan (2012) alerta para o facto de algumas cidades organizadores serem criticadas por não permitirem a apropriação cultural local, superar divisões sociais ou criar legados culturais duradouros. Existem, contudo, algumas CEC que foram julgadas, no ano do evento, como mal sucedidas a nível cultural pelos habitantes locais e pela

comunicação social, que afinal tiveram legados de longo prazo significativos (Palmer *et al.*, 2004). O autor refere o exemplo da *Thessaloniki 1997*, em que alguns projetos e infraestruturas são ficaram completos seis anos após o ano da capitalidade, contribuindo apenas nessa altura para uma “atmosfera renovada” na cultura da cidade.

Bailey, Miles e Stark (2004) ilustram no seu estudo longitudinal que a cultura pode elevar e avivar ativamente uma comunidade local e Castro *et al.* (2013) indicam que o desenvolvimento das indústrias criativas tem sido, nos últimos anos, um dos eixos programáticos fundamentais das CEC. Contudo, Quinn (2005) refere que existe na literatura uma forte sensação de que os festivais, como uma forma de consumo de cultura, não estarão a conseguir atingir estes fins. Embora algumas CEC tenham conseguido importantes impactos de curto prazo e um número de benefícios de longo prazo, os elevados níveis de investimento e atividade gerados raramente parecem ter sido acompanhados por um desenvolvimento de longo prazo nas cidades (Palmer *et al.*, 2004). Na maioria dos casos a CEC não consegue reposicionar culturalmente a cidade de forma significativa, nem alterar o perfil demográfico das audiências culturais ou criar legados de inclusão social (O’Callaghan, 2012). O mesmo autor refere que, nesta altura, parece óbvio que as CEC definem um conjunto de objetivos que dificilmente são atingidos. Referindo-se especificamente à *Porto 2001*, Balsas (2004) conclui que, apesar da existência de eventos culturais ricos e com um significativo grau de participação, foi dada muita atenção à atração de investimento para regenerar o espaço público, substituindo as infraestruturas e modernizando instalações culturais. O autor defende que tal foi conseguido à custa do reforço da capacidade institucional e da dinamização da criatividade cívica (Balsas, 2004).

Nem sempre a organização de uma CEC consegue gerar e sustentar impactos ou legados positivos. De acordo com o estudo de Palmer *et al.* (2004), os principais motivos que dificultam a manutenção de legados prendem-se com a insuficiência no financiamento nos anos seguintes – quer por parte do financiamento público, quer dos patrocínios, que muitas vezes vão decrescendo com o decorrer dos anos –, com a mudança de prioridades, com a ausência de uma liderança forte ou com a estrutura inadequada das organizações em causa. No mesmo estudo são destacados os três impactos negativos mais mencionados do evento: discussões e desavenças políticas com consequências negativas, efeitos adversos no futuro do investimento na cultura e impacto negativo na saúde e vida pessoal do *staff*.

A CEC foi evoluindo e reformulando-se, desde o seu início, e é hoje entendida como uma oportunidade única para a introdução de mudanças estruturais e estratégicas nas regiões que a organizam e no seu setor cultural. Duas das áreas que apresentam potencial para saírem reforçadas do evento, e para evoluir, são a gestão cultural e o marketing das instituições que desempenham um papel ativo durante a organização da CEC. Na próxima secção pretende-se explorar o potencial de evolução que o evento pode promover no setor da cultura e das artes na cidade organizadora.

2.3 – Legados da Capital Europeia da Cultura no setor das artes e cultura

Apesar da proliferação de estudos sobre regeneração urbana e impactos económicos, existem na literatura importantes contributos que permitem analisar e explorar os legados de um evento como a CEC na gestão e no marketing de organizações culturais e de arte. Além de estudos encomendados pela Comissão e Parlamento europeus, trabalhos desenvolvidos por autores como Beatriz García, Bernadette Quinn, Hakala e Lemmetynen ou Bergsgard e Vassenden evidenciam o potencial que a CEC apresenta para o desenvolvimento de organizações culturais enquadradas no programa do evento. Nesta secção pretende-se explorar a literatura existente sobre os legados do evento em causa no marketing das instituições cultura e de arte das cidades anfitriãs.

Palmer *et al.* (2004) indicam os três efeitos de longo prazo que são mais vezes destacados pelos organizadores: melhorias de infraestruturas culturais, programas mais desenvolvidos de eventos e atividades culturais e um crescimento no perfil internacional da cidade ou região. A juntar ao segundo, os autores referem que o aumento da confiança e a valorização da experiência e de competências, por parte dos operadores envolvidos na CEC, são igualmente muito mencionados. Respondentes da *Reykjavik 2000*, por exemplo, expõem a valorização conseguida pelas organizações, ao interagirem com diferentes setores artísticos, que influencia a natureza dos projetos culturais desenvolvidos posteriormente (Palmer *et al.*, 2004). Outros efeitos importantes referidos são o desenvolvimento cultural de longo prazo na região, o crescimento ou extensão dos públicos locais e o nascimento de novas organizações culturais, que se mantêm em atividade nos anos seguintes (Palmer *et al.*, 2004).

A participação numa CEC requer, por parte dos diferentes atores envolvidos, o desenvolvimento de novas relações ou a manutenção de relações antigas com novas tarefas ou formas de interação (Bergsgard *et al.*, 2010). Estas novas relações ou evolução

nas relações existentes, além de potencialmente se traduzirem em melhorias organizacionais, podem também resultar numa efetiva transferência de conhecimento e adoção de novas práticas e abordagens. De acordo com o estudo de Quinn (2009), o envolvimento na *Cork 2005* foi bastante importante quanto ao contacto com diferentes influências. Muitas das organizações envolvidas foram introduzidas a novas ideias, sendo que algumas destas acabaram por ser implementadas no decurso do ano. A CEC representou um tremendo potencial para o setor cultural da cidade se relacionar, colaborar e dialogar. Foi uma oportunidade para experimentar novas parcerias e permitiu que as artes se desdobrassem através de novas e diversas relações. Para a maioria das organizações envolvidas o evento constituiu uma curva de aprendizagem (Quinn, 2009). Do relatório final da avaliação pós-evento das CEC 2007 e 2008 (ECOTEC, 2009: viii) retira-se que:

“(...) A CEC trouxe importantes mudanças na gestão da cultura nas cidades que a organizaram. Não só muita da experiência é retida, como são introduzidas novas formas de trabalho, novas relações entre parceiros e novas estratégias. (...) Em geral, a CEC tem visto mudanças significativas na forma como as atividades são levadas até ao público, o que tem estabelecido novas plataformas para as atividades que são provavelmente sustentáveis no futuro.”

García *et al.* (2013) identificam a falta de planeamento, abordagens de sustentabilidade pobres, comunicação inconsistente e fracas estratégias de marketing e *branding* como problemas e desafios comuns na fase 2 das CEC, entre 1997 e 2004, que foram ultrapassados. De acordo com o estudo, há mais de uma década que a maioria das cidades organizadoras mostra uma perfeita consciência e compromisso com o planeamento dos legados, do mesmo modo que desenvolve estratégias de marketing cada vez mais sofisticadas. Aliás, o marketing é visto como uma área prioritária e é apoiado com uma proporção cada vez maior do orçamento total. Os organizadores destacam os contactos diretos, formais ou informais, com anteriores organizadores como referências fundamentais (García *et al.*, 2013).

Atrair visitantes para uma CEC envolve um considerável investimento de marketing, particularmente quando a concorrência por parte de outros eventos culturais tem vindo a crescer. Para a maioria das organizações responsáveis pela gestão cultural do programa, os esforços de marketing focam-se principalmente nas populações locais,

deixando a responsabilidade de atrair turistas para as agências especializadas ou departamentos municipais (Palmer *et al.*, 2004). Espera-se que este investimento e esforço do marketing, aliado às anteriormente referidas transferências e partilhas de conhecimento, tenha um efeito positivo nas práticas e estratégias das organizações culturais. Segundo Palmer *et al.* (2004) existem evidências que demonstram que algumas cidades começaram a pensar no marketing de forma mais segmentada e que, enquanto umas desenvolveram estratégias específicas para atrair turistas culturais, outras tentaram atrair segmentos de mercado menos óbvios.

Muitas organizações envolvidas com projetos na *Stavanger 2008* reportam novas redes de contacto e novas colaborações, a maioria a nível local, mas também nacional e internacional (Bergsgard & Vassenden, 2011). Os respondentes referem que as atividades desenvolvidas durante a CEC levaram ao estabelecimento de novas relações, sendo que das organizações financiadas diretamente pela *Stavanger 2008*, aproximadamente nove em dez afirmam ter-se envolvido em novas redes ou colaborações (Bergsgard *et al.*, 2010). Hakala e Lemmetyinen (2013) referem que, de acordo com uma pesquisa conduzida pela *Turku 2011 Foundation*, 93% dos projetos constantes no programa tiveram sucesso em estabelecer novos contactos e novas *networks* como resultado do processo da CEC 2011. Quinn (2009) destaca o desenvolvimento de competências no *commissioning*, *networking* e no envolvimento com novos colaboradores de diferentes setores da sociedade, não apenas do setor cultural. A *Porto 2001* foi responsável pela criação de novas redes, domésticas e internacionais na área da programação (Santos *et al.*, 2003, citados por Balsas, 2004). García *et al.* (2013) referem que as oportunidades de colaboração, o trabalho em rede e o desenvolvimento de parcerias entre organizações e fornecedores saíram reforçados após o evento, enquanto que do estudo de Palmer *et al.* (2004) se retira que novas *networks* e um aumento da colaboração no setor cultural são um dos impactos frequentes do evento.

Organizações envolvidas na CEC desenvolveram as suas atividades a níveis sem precedentes (Quinn, 2009) e após o ano do evento sentem-se mais capacitadas para organizar eventos ou produções de maior escala (Bergsgard & Vassenden, 2011). Tendo conseguido gerir produções e implementado projetos numa escala anormal, muitas entidades referem agora ter uma *track record* que as deve ajudar a avançar para um nível superior (Quinn, 2009). De acordo com a autora, alguns respondentes referem que a CEC lhes deu uma sensação de poder e deu condições e legitimidade para se colocar as artes e a cultura num papel mais central na vida da cidade. Muitas organizações acreditam que

depois das conquistas ou dos resultados durante a CEC, têm agora a experiência necessária para desenvolver melhor as suas atividades (Quinn, 2009). O aumento de capacidade e da ambição no setor cultural é comumente reconhecido como um resultado do envolvimento na CEC (García *et al.*, 2013).

Mais de três quartos das organizações diretamente envolvidas na *Turku 2011* afirmam que a sua capacidade operacional no campo da cultura melhorou e aprenderam coisas novas (Hakala & Lemmetyinen, 2013). O desenvolvimento de capacidades de comunicação, negociação, gestão financeira e o planeamento de projetos são indicados, pelas entidades culturais locais, como resultado da CEC em Cork (Quinn, 2009). Para García *et al.* (2013) um dos mais importantes benefícios reportados prende-se com o aumento do profissionalismo e da capacidade operacional dos operadores culturais. As principais instituições envolvidas tornaram-se mais profissionais e adotaram novas ideias e métodos (Bergsgard & Vassenden, 2011). As colaborações desenvolvidas durante o ano do evento, nomeadamente com autoridades públicas, patrocinadores ou empresas de negócios, levaram a uma transferência de conhecimento na área da gestão (Bergsgard *et al.*, 2010). A CEC na cidade do Porto, em 2001, contribuiu para a formação de uma nova geração de agentes culturais (Santos *et al.*, 2003, citados por Balsas, 2004).

As respostas obtidas no estudo de Bergsgard *et al.* (2010) apontam para uma crescente capacidade de inovação nas organizações envolvidas, sendo que oito em dez reportam um contributo da CEC para a inovação na produção da cultura e arte. García *et al.* (2013) referem a criação de novos eventos ou festivais culturais como um resultado direto do ano da CEC e Bergsgard e Vassenden (2011) mencionam novos modelos de produção. Organizações envolvidas experimentaram a nível artístico, apresentaram novos tipos de oferta e de produção, como *workshops*, colóquios, formações ou regimes de residência artística, e desenvolveram trabalhos para novas audiências (Quinn, 2009). A CEC em Thessaloniki foi inovadora no sentido em que introduziu novos tipos de atividade cultural, nomeadamente *workshops* de produção cultural, eventos para pessoas com necessidades especiais ou a criação de áreas para os imigrantes se envolverem em atividades culturais e frequentar cursos (Deffner & Labrianidis, 2005). Diferentes estudos demonstram ser relativamente habitual festivais e projetos iniciados no ano do evento continuarem nos anos subsequentes (Palmer *et al.*, 2004). Bergsgard e Vassenden (2011) e Quinn (2009) referem a experimentação e adoção de novos tipos de palco, para apresentação de arte e cultura, como uma nova ideia implementada a partir do ano do evento. Os referidos autores indicam palcos não comuns ou familiares, quer no exterior,

como na natureza, quer em espaços urbanos que não são habitualmente usados com esse fim.

Em suma, novo conhecimento, novas ideias e novos métodos e modelos de trabalho foram desenvolvidos e adotados em organizações que participaram nas CEC (Bergsgård *et al.*, 2010; Quinn, 2009). O programa pode ter um efeito notável sobre a vitalidade cultural numa cidade organizadora, ao contribuir para o reforço de *networks*, abrindo oportunidades para novas colaborações, incentivando a continuação do trabalho começado para o evento e aumentando a capacidade e a ambição dos agentes envolvidos (García *et al.*, 2013). Atualmente o marketing é visto como uma área prioritária na organização de uma CEC, envolve uma considerável fatia do orçamento e as estratégias desenvolvidas são cada vez mais sofisticadas (García *et al.*, 2013; Palmer *et al.*, 2004). Para concluir esta secção, focada nos legados da CEC no setor das artes e cultura, é apresentada uma tabela síntese. Na próxima secção pretende-se fornecer uma perspetiva da literatura acerca dos legados e evoluções do setor cultural da cidade de Guimarães, originados pela organização da *Guimarães 2012*.

Tabela 2.2 – Legados da CEC no setor das artes e cultura

Legados da CEC no setor das artes e cultura	Autores
Desenvolvimento de novas e reforço de antigas relações, colaborações, parcerias e diálogos no setor cultural e com outros setores; desenvolvimento de trabalho em rede e novas formas de interação.	Bergsgard <i>et al.</i> , 2010; Bergsgard & Vassenden, 2011; Hakala & Lemmetyinen, 2013; Palmer <i>et al.</i> , 2004; Quinn, 2009.
Experimentação artística, introdução e criação de novos tipos de oferta, de produção e de atividades culturais.	Bergsgard & Vassenden, 2011; Deffner & Labrianidis, 2005; García <i>et al.</i> , 2013; Palmer <i>et al.</i> , 2004; Quinn, 2009.
Desenvolvimento da capacidade de inovação.	Bergsgard <i>et al.</i> , 2010; Quinn, 2009.
Aumento do profissionalismo e desenvolvimento da capacidade operacional no campo da cultura.	Bergsgard & Vassenden, 2011; García <i>et al.</i> , 2013; Quinn, 2009.
Aumento da confiança, valorização da experiência e legitimação para as artes e a cultura assumirem um papel mais central na região.	Palmer <i>et al.</i> , 2004; Quinn, 2009.
Maior ambição no setor cultural; sentimento de maior capacitação para desenvolver melhor as atividades e organizar eventos e produções de maior escala.	Bergsgard & Vassenden, 2011; García <i>et al.</i> , 2013; Quinn, 2009.
Transferência de conhecimento e desenvolvimento de competências de gestão.	Bergsgard <i>et al.</i> , 2010; Quinn, 2009.
Formação de novos agentes culturais, nascimento de novas organizações culturais e melhoria de infraestruturas.	Palmer <i>et al.</i> , 2004; Santos <i>et al.</i> , 2003, citados por Balsas, 2004.
Crescimento ou extensão dos públicos locais e desenvolvimento de trabalhos para novas audiências.	Palmer <i>et al.</i> , 2004; Quinn, 2009.
Programação cultural mais desenvolvida e criação de novas redes na área da programação.	Palmer <i>et al.</i> , 2004; Santos <i>et al.</i> , 2003, citados por Balsas, 2004.
Experimentação e adoção de novos tipos de palco para apresentação de arte e cultura.	Bergsgard & Vassenden, 2011; Quinn, 2009.

Fonte: autor

2.4 – Legados da *Guimarães 2012* no setor das artes e cultura

No ano de 2012 Guimarães ostentou o título de Capital Europeia da Cultura. O início oficial deu-se no dia 21 de janeiro e o seu encerramento a 23 de dezembro (Silva, 2012). O evento envolveu as associações culturais da cidade, a população participou de forma ativa e a programação foi constituída em quatro diferentes áreas, interligadas entre si – *Comunidade, Cidade, Pensamento e Arte* (Castro *et al.*, 2013; McAteer *et al.*, 2013; Município de Guimarães, 2012). Ao longo de 2012 foram incluídos cerca de 1.300 eventos na programação, dos quais 1.000 foram novas criações, 25.000 artistas e profissionais estiveram envolvidos e cerca de 15.000 cidadãos terão contribuído para os eventos desenvolvidos no âmbito da CEC (McAteer *et al.*, 2013).

Guimarães foi bem-sucedida no desenvolvimento de um programa cultural que incorporou novas e inovadoras atividades, da mesma forma que conseguiu envolver os residentes e aumentar a oferta de experiências culturais produzidas na cidade (McAteer *et al.*, 2013). Da parte dos agentes culturais e dos criadores, a avaliação feita da *Guimarães 2012* é inequivocamente positiva. Os resultados relativos ao envolvimento e participação da comunidade, à densificação das redes de colaboração institucional e à valorização de equipamentos de produção cultural são positivos e auspiciosos (Castro *et al.*, 2013). O programa pode ter um efeito significativo no dinamismo cultural da cidade e Guimarães evidencia novos trabalhos e novas abordagens que contribuem para uma evolução na capacidade do setor (García *et al.*, 2013).

De acordo com McAteer *et al.* (2013), a *Guimarães 2012* permitiu que as organizações culturais da cidade implementassem projetos de uma escala maior que a habitual e providenciou oportunidades para estas ganharem experiência e adquirirem novas competências. Foram também encorajadas a trabalhar em cooperação com outras organizações e é provável que tal tenha continuado após 2012. O facto de o programa ter sido desenvolvido por uma equipa proveniente de diferentes áreas programáticas permitiu que diferentes visões se conjugassem num programa multifacetado, incluindo uma série de diferentes perspetivas (McAteer *et al.*, 2013).

Antes da *Guimarães 2012*, Castro *et al.* (2013) aplicaram um inquérito aos fornecedores culturais e criativos da Fundação Cidade de Guimarães (FCG), com o objetivo de perceber a sua preparação para o evento. A entidade FCG foi criada em julho de 2009, com o propósito de fazer a gestão da CEC, e foi extinta a 1 de janeiro de 2014. Os respondentes do inquérito são maioritariamente empresas privadas (53%), associações

(21%) e trabalhadores independentes (16%), que desenvolviam as suas atividades principalmente em áreas relacionadas com a música (25%) e as artes performativas (20%). De acordo com os resultados, a maioria das entidades do setor, fornecedoras da FCG, não fez qualquer alteração significativa na sua estrutura, organização e abordagem ao mercado como preparação para o evento (Castro *et al.*, 2013). Outros dados relevantes do inquérito que antecedeu o evento que revelaram que:

- 41% atualizaram ou melhoraram os produtos e serviços;
- 39% desenvolveram parcerias com agentes locais;
- 39% introduziram novos procedimentos organizacionais;
- 35% adquiriram novas competências;
- 33% introduziram novos produtos e serviços;
- 33% promoveram parcerias com agentes nacionais;
- 24% declararam ter desenvolvido ações de formação de pessoal;
- 24% referiram ter desenvolvido ações de formação de marketing e comunicação;
- 18% afirmaram ter desenvolvido parcerias internacionais.

Estes resultados demonstram que apesar de a maioria não ter modificado significativamente o seu *modus operandi*, houve ainda assim um número significativo de organizações a preparar-se para o evento. Se algumas entidades atualizaram os seus produtos e serviços, desenvolveram parcerias, introduziram novos procedimentos ou adquiriram novas competências, nomeadamente no marketing, seria expectável que após o evento a evolução se fizesse notar ainda mais.

Os mesmos autores realizaram um outro inquérito aos fornecedores da FCG, desta feita após a *Guimarães 2012*, para perceber os potenciais efeitos do evento num conjunto de variáveis de gestão e de desenvolvimento estratégico. Apesar de quase metade dos respondentes não esperar que o evento viesse a ter influência na forma como a sua organização evoluiria num futuro próximo, todas as dimensões registaram previsões positivas ou muito positivas nunca inferiores a 30% do total de respostas (Castro *et al.*, 2013).

Destaque-se ainda, relativamente ao inquérito pós-evento, que:

- O desenvolvimento de novas competências (31% “bons resultados” e 14% “resultados muito bons”) e de novos produtos e serviços (31% “bons resultados” e 12% “resultados muito bons”) são as variáveis que apresentam perspectivas mais otimistas;
- A criação de novos mercados (31% “bons resultados” e 10% “resultados muito bons”) e a introdução de novas atividades (27% “bons resultados” e 12% “resultados muito bons”) apresentam também um número elevado de respostas positivas, logo seguidos do desenvolvimento de novas parcerias (22% “bons resultados” e 14% “resultados muito bons”) e introdução de novos métodos de trabalho (27% “bons resultados” e 8% “resultados muito bons”);
- Em contrapartida o crescimento do volume de negócios e o aumento do número de colaboradores são as dimensões em relação às quais os operadores consideram que os impactos futuros serão menos relevantes.

A perspetiva dos fornecedores da FCG no estudo de Castro *et al.* (2013) é mais favorável relativamente ao impacto da *Guimarães 2012* na cidade, com destaque para a melhoria da imagem e para a criação e requalificação de equipamentos culturais. Cerca de 77% dos operadores inquiridos avaliam positivamente o impacto da CEC, de forma geral, nos setores cultural e criativo (Castro *et al.*, 2013). Os respondentes de um outro estudo, desenvolvido por McAteer *et al.* (2013), tendem a concordar que dois dos aspetos mais fortes do programa da *Guimarães 2012* foram o foco na criatividade e no envolvimento dos cidadãos.

Por outro lado, McAteer *et al.* (2013) referem que apesar de os operadores culturais de Guimarães terem adquirido competências e experiências valiosas, não é esperado que a oferta cultural seja sustentável no longo-prazo. De acordo com Castro *et al.* (2013) são também manifestadas preocupações relativamente ao futuro por parte dos agentes culturais e criadores, conhecedores profundos da orgânica cultural da cidade e das dificuldades inerentes à criação e programação sem a injeção de capital da CEC. Estes operadores criticam um suposto distanciamento por parte dos programadores em relação ao trabalho contínuo que os agentes locais vinham desenvolvendo há mais de uma década na cidade (Castro *et al.*, 2013). O distanciamento terá levado a um desaproveitamento do capital acumulado pelas diferentes associações e os operadores consideram que em

determinadas áreas foi escassa a efetiva transferência de competências (Castro *et al.*, 2013).

Um importante fator para garantir a evolução e sustentabilidade da cultura em Guimarães terá sido o programa *Tempos Cruzados* (TC), que envolveu o tecido associativo de Guimarães. Através deste programa foi distribuída uma parte do orçamento da programação a um consórcio de associações locais - constituído pela associação cultural *Convívio*, pelo *Círculo de Arte e Recreio* e pela *Associação de Etnografia e Folclore de Guimarães* - com os objetivos de integrar as associações na programação do evento e de induzir efeitos positivos nas associações locais (Castro *et al.*, 2013).

O TC apostou na valorização do património associativo do concelho, ligando em rede instituições da cidade e de áreas mais periféricas, nomeadamente rurais (Castro *et al.*, 2013). As evidências mostram que o TC terá facilitado a colaboração entre associações locais e os responsáveis das várias estruturas envolvidas reconhecem haver hoje maior abertura para a colaboração entre instituições e uma melhoria nas suas competências (Castro *et al.*, 2013). Os mesmos autores referem que foi também posto em prática, sob alçada do TC, um plano de formação em diferentes áreas, com o objetivo de assegurar a capacitação dos agentes culturais para desenvolverem iniciativas autónomas no futuro.

Novas produções e residências artísticas tiveram igualmente um papel muito importante na CEC em Guimarães (McAteer *et al.*, 2013). A título de exemplo, o programa de Cinema e do Audiovisual incluiu em 2012 a produção de quarenta novos filmes e um grande número de curtas-metragens. Através das residências artísticas, os profissionais culturais e artistas convidados passaram um determinado período de tempo no concelho, para experienciar e criar, e foram mais de 700 os que participaram durante a *Guimarães 2012* (McAteer *et al.*, 2013), o que terá possibilitado a partilha de experiência, de diferentes abordagens e de distintas práticas de trabalho.

Igualmente importante para o setor das artes e cultura terá sido o aumento nos números e na diversidade dos públicos durante o ano em que o evento decorreu, sendo estimado que mais de metade da população de Guimarães se terá envolvido com o programa da CEC 2012 (García *et al.*, 2013). De acordo com McAteer *et al.* (2013) o envolvimento dos cidadãos foi um importante elemento da programação, não apenas como mero consumidor, mas também ao participar ativamente em áreas do programa como o *Espaço Público*, *Comunidade* e *Serviço Educativo*. Destas áreas surgiram projetos como noites de leitura em habitações de áreas periféricas, a abertura de casas

privadas para acolher exposições informais de arte ou espetáculos de música, oficinas e *workshops* em escolas da região ou ainda a participação de um grande número de voluntários na performance final da cerimónia de encerramento (McAteer *et al.*, 2013). Estes projetos terão atraído um interesse significativo por parte da comunidade local e terão permitido um envolvimento de cidadãos do centro da cidade e de áreas mais rurais do concelho (McAteer *et al.*, 2013). A adesão da população terá ocorrido de forma participativa, “nutrida por uma carga simbólica e emocional”, e terá sido possível “sensibilizar, envolver e, sobretudo, capacitar e mobilizar para a cultura” (Castro *et al.*, 2013). Castro *et al.* (2013: 98-99) referem que:

“As estruturas que darão continuidade a 2012 serão, sobretudo, as que já estavam em campo no ano anterior (algumas desde há décadas, outras desde há meses). Ainda assim, tudo mudou, na medida em que mudou o essencial: a capacitação para novos e maiores projetos, a aptidão para trabalhar em rede, a ampliação das mundividências e a certeza de atuar junto de uma comunidade vibrante e inspiradora.”

A literatura indica que a *Guimarães 2012* incorporou novas e inovadoras atividades, aumentando a oferta, e conseguiu um efeito positivo significativo no dinamismo cultural da cidade (García *et al.*, 2013; McAteer *et al.*, 2013). Os novos trabalhos e abordagens introduzidas, assim como os diferentes projetos desenvolvidos em cooperação, terão resultado em oportunidades de adquirir experiência, desenvolver competências e intensificar as redes de colaboração das organizações (Castro *et al.*, 2013; García *et al.*, 2013; McAteer *et al.*, 2013). O envolvimento da população local nas atividades culturais durante a CEC 2012 é igualmente destacado na literatura (Castro *et al.*, 2013; García *et al.*, 2013; McAteer *et al.*, 2013). São, contudo, apontadas preocupações relativamente ao futuro e à sustentabilidade do setor cultural da cidade (Castro *et al.*, 2013; McAteer *et al.*, 2013).

2.5 – Síntese conclusiva

A CEC foi evoluindo e reformulando-se, desde o seu início, e é hoje entendida como uma oportunidade única para a introdução de mudanças estruturais e estratégicas nas regiões que a organizam e no seu setor cultural. Além de ser uma oportunidade para celebrar a cultura, o evento desempenha um importante papel no desenvolvimento social, económico, do turismo, da regeneração urbana e na imagem internacional das cidades nomeadas (Bergsgard *et al.*, 2010; Deffner & Labrianidis, 2005; Liu, 2014; McAteer *et al.*, 2013; Palmer *et al.*, 2004; Pugh & Wood, 2004).

O programa pode ter um efeito notável sobre a vitalidade cultural de uma cidade organizadora ao potenciar oportunidades para novas colaborações, incentivar a continuação do trabalho começado para o evento e ao aumentar a capacidade e a ambição dos agentes envolvidos (García *et al.*, 2013). Novo conhecimento, novas ideias e novos métodos e modelos de trabalho são geralmente introduzidos e adotados em organizações que participaram nas CEC (Bergsgard *et al.*, 2010; Quinn, 2009). Da participação no evento podem resultar o crescimento ou extensão dos públicos locais (Palmer *et al.*, 2004) e o desenvolvimento de trabalhos para novas audiências (Quinn, 2009). A literatura refere ainda a valorização de competências (Palmer *et al.*, 2004) e o aumento do profissionalismo e da capacidade operacional como resultados da CEC (García *et al.*, 2013). Atualmente o marketing é visto pelas cidades organizadoras como uma área prioritária e as estratégias desenvolvidas são cada vez mais sofisticadas (García *et al.*, 2013; Palmer *et al.*, 2004), o que poderá ser transferido para o setor cultural e das artes.

Relativamente a Guimarães, são destacadas a adoção de novas atividades e abordagens, o desenvolvimento de colaborações baseadas na cooperação e o envolvimento da população local nas atividades culturais (Castro *et al.*, 2013; García *et al.*, 2013; McAteer *et al.*, 2013). A *Guimarães 2012* terá aumentado a oferta cultural, possibilitado a oportunidade de as organizações desenvolverem competências e adquirir experiência, e potencializado um efeito positivo no dinamismo cultural da cidade (Castro *et al.*, 2013; García *et al.*, 2013; McAteer *et al.*, 2013). Importa agora compreender de que forma terá o evento contribuído para uma evolução no marketing das organizações culturais e de arte de Guimarães.

Capítulo 3 – Conceitos Fundamentais de Marketing

3.1 – Introdução

No presente capítulo de revisão de literatura pretende-se fazer um levantamento teórico acerca do marketing para o posterior desenvolvimento do estudo empírico. No sentido de se conseguir compreender influências ou contributos do evento, para o marketing das organizações de cultura e arte, foram designadas seis dimensões de marketing, que são neste capítulo operacionalizadas. A secção 3.2 foca-se na orientação para o marketing e a 3.3 aborda o planeamento. Na secção 3.3 são alvo de análise o público-alvo e o posicionamento. O marketing relacional é explorado na secção 3.4. Por último, são analisadas as dimensões táticas do produto, na secção 3.5, e da comunicação, na secção 3.6. O capítulo termina na secção 3.7 com a uma síntese conclusiva e com um quadro relativo à operacionalização das dimensões.

3.2 – Orientação para o marketing

Muitas vezes referida na literatura como “market orientation” ou “customer orientation” (Naudé, Desai & Murphy, 2003), a orientação para o marketing (OM) contribui para a compreensão e implementação do conceito de marketing (Kurtinaitienė, 2005). Descrita por Felton (1959: 55) como o “estado de espírito corporativo que insiste na integração e coordenação de todas as funções de marketing, que por sua vez são difundidas por todas as outras funções corporativas, com o objetivo base de conseguir maximizar lucros de longo-prazo para a empresa”, a definição de OM foi evoluindo e nos anos 1990 foram dadas importantes contribuições para o seu desenvolvimento.

Kohli e Jaworski (1990) usam o termo “market orientation” para a implementação do conceito de marketing e consideram que uma organização é orientada para o “mercado” se as suas ações forem consistentes com o conceito de marketing. Os autores consideram OM como “a geração de conhecimento do mercado referente às necessidades dos clientes atuais e futuros, a disseminação desse conhecimento pelos departamentos da organização e a resposta de toda a organização a esse conhecimento” (Kohli & Jaworski, 1990: 6). Esta visão pressupõe ações, ou comportamentos, que vão ao encontro de dois pilares do conceito de marketing, o foco no cliente e a coordenação, e materializa-se em três elementos a ser desenvolvidos pela organização e não apenas por um departamento de marketing – a geração de conhecimento, a sua disseminação e a resposta a esse conhecimento (Kohli & Jaworski, 1990). Esta definição, que requer uma afetação de recursos, permite medir o grau de orientação para o marketing através dos

comportamentos desenvolvidos para a recolha de informação, na sua difusão pela organização e nas ações desenvolvidas posteriormente, com base nessa mesma informação.

Narver e Slater (1990) consideram OM a cultura organizacional que mais eficaz e eficientemente desenvolve os comportamentos necessários para a criação de valor para os clientes e, assim, garante uma performance superior contínua por parte da organização. Referem que a OM consiste em “três componentes comportamentais e dois critérios de decisão – a orientação para o cliente, a orientação para o competidor e a coordenação interfuncional; o foco no longo prazo e o objetivo de obtenção de lucro” (Narver & Slater, 1990: 21). A orientação para o cliente e para o competidor incluem a recolha de informação acerca dos mesmos nos mercados *target* e a difusão dessa informação por toda a organização. A coordenação interfuncional é baseada na informação recolhida e abrange os esforços coordenados da organização, envolvendo geralmente mais do que apenas o departamento de marketing, na criação de valor para os clientes. Embora com diferentes conceptualizações, nomeadamente no foco dado ao competidor, as visões de Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) operacionalizam-se em comportamentos e ações idênticas - a recolha e geração de conhecimento, a sua disseminação pela organização e a resposta coordenada desta com o objetivo de criar valor para o cliente e para a organização.

Por sua vez, Deshpande, Farley e Webster (1993) apresentam uma abordagem de OM sob uma perspetiva diferente, a de que se trata de uma filosofia ou atitude organizacional. Para os autores, que utilizam o termo “customer orientation” como sinónimo de OM, o simples foco em informação acerca dos atuais e potenciais clientes é inadequado sem a consideração do mais abrangente conjunto de valores e crenças que são propensos a reforçar na organização o foco no cliente. Consideram então OM “o conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, embora não excluindo os de todos os outros *stakeholders*, (...) a fim de desenvolver uma empresa rentável no longo-prazo” (Deshpande *et al.*, 1993: 27) o que faz com que a OM seja vista como fazendo parte de uma cultura organizacional. Esta visão vai ao encontro da ideia de Deshpande e Webster (1989: 3) de que o conceito de marketing define “uma cultura organizacional distinta, um conjunto partilhado de crenças e valores que colocam o cliente no centro do pensamento da organização, das suas estratégias e das suas operações”.

Apesar de a OM ser abordada na literatura nas duas perspetivas citadas – a de que se trata de uma filosofia (cultura organizacional) e a que a encara como comportamentos

(ações) – a sua operacionalização tem sido apenas comportamental e tem refletido o grau de compromisso com práticas associadas à orientação para o cliente, para o competidor e para a coordenação interfuncional (Cadogan & Diamantopoulos, 1995).

A ideia de que ambas as abordagens dominantes de OM (Taghian, 2010) se complementam em vez de se oporem é colocada por Avlonitis e Gounaris (1999), que sugerem que uma adoção genuína de OM resulta de uma combinação entre atitudes e crenças com práticas e comportamentos. Dessa forma, a natureza da OM é sustentada na combinação entre a atitude de ver a orientação para o marketing como a filosofia da organização e o comportamento desta em recolher conhecimento sobre o mercado, disseminá-lo por toda a empresa e desenhar uma resposta com base nessa mesma informação (Avlonitis & Gounaris, 1999). De acordo com os autores, estes dois pilares são inseparáveis e para que a OM seja desenvolvida é necessário que a cultura organizacional e os comportamentos da organização sejam ajustados em conformidade.

A OM no contexto das artes e cultura tem sido questionada por alguns autores, nomeadamente quanto à sua compatibilidade e aplicabilidade (Botti, 2000; Butler, 2000; Hirschman, 1983) e quanto à ameaça que uma OM pode representar a nível da produção, por não estimular a criação de produtos criativos e disruptivos (Caust, 2003; Fillis, 2006, 2011; Voss & Voss, 2000). Os autores consideram que a criatividade artística é incompatível com o marketing porque os artistas criam para expressar os seus conceitos subjetivos de beleza, emoções ou ideais e a razão de ser das suas criações não é o potencial comercial (Hirschman, 1983).

Não deixando de ter em consideração as renitências demonstradas na literatura por estes autores, neste estudo é assumida uma posição análoga à defendida por Kotler e Scheff (1997) e Hill *et al.* (2006) – apesar de salientarem os constrangimentos e as especificidades existentes, nomeadamente em relação à produção e missão, consideram que as organizações culturais e de arte devem adotar uma OM. Apesar das limitações na sua aplicabilidade nas artes e cultura, principalmente no não comprometimento da missão artística da organização, esta “versão limitada” de OM tem vindo a ser aceite na literatura especializada no marketing das artes (Boorsma, 2006). As organizações podem deixar o seu produto *core* intacto e, ao mesmo tempo, modificar e melhorar elementos secundários do mesmo, como o serviço de compra e reserva de bilhetes, a hospitalidade do *staff*, a acessibilidade ao edifício ou o conforto da sala de espetáculos para ir ao encontro das necessidades dos seus públicos (Lee, 2005a).

Excluindo a integridade artística e cultural, este tipo de organização deve desenvolver uma OM, que requer o estudo do mercado e a posterior resposta à informação recolhida, no sentido de melhorar a oferta para ir ao encontro das necessidades das audiências (Kotler & Scheff, 1997). Por sua vez, Hill *et al.* (2006) referem que as organizações culturais podem beneficiar de uma orientação para o marketing e do seu valor estratégico, de planeamento e operacional. Acrescentam que há mais similaridades do que diferenças entre o marketing “comercial” e o das artes e que ambos têm de “equilibrar as necessidades da organização e do mercado e ambos se focam em criar e manter relações de longo prazo valorizadas mutuamente” (Hill *et al.*, 2006: 4).

Um dos grandes obstáculos à adoção do conceito de marketing em organizações de cariz cultural tem sido a existência de uma orientação mais interna para a oferta, *i.e.*, a tendência para enfatizar o que a organização considera mais apropriado para o seu mercado, em vez de responder às suas necessidades e desejos (Harrison & Shaw, 2004). Os mesmos autores sugerem que uma OM é crítica para a sobrevivência de organizações sem fins lucrativos.

Kohli e Jaworski (1990) referem que a OM ajuda na clarificação do foco e visão estratégica de uma organização e aparenta contribuir para a unificação de esforços de diferentes departamentos e funções, contribuindo para um desempenho superior. O planeamento, dimensão a ser explorada na próxima secção, pode ser um importante apoio na implementação de uma estratégia de OM, *i.e.*, o planeamento de marketing pode ser a forma de conseguir a implementação efetiva do conceito de OM (Taghian, 2010).

3.3 – Planeamento

O planeamento é um dos aspetos que facilita e concretiza a OM, no sentido em que se trata de um processo estruturado que leva a um conjunto coordenado de decisões e ações de marketing para um período específico de tempo (Wood, 2010). É compreendido como um processo que envolve a avaliação de oportunidades e recursos de marketing, a definição de objetivos e o desenvolvimento de um plano para a implementação e controlo (Simkin, 1996) ou como “a forma de uma organização monitorizar e controlar as influências internas e externas, que têm a capacidade de contribuir para que a organização alcance determinados objetivos” (McDonald, 2008: 25).

O planeamento fundamenta-se numa análise interna e externa à organização; em direções claras a seguir, objetivos, estratégias e programas; e na gestão das atividades de

marketing através da sua implementação, avaliação e controlo (Wood, 2010). O planeamento de marketing pode ainda ser considerado “um conjunto de técnicas e atividades que ajudam uma organização a atingir um alinhamento apropriado entre o ambiente externo e as suas capacidades internas, de forma a conseguir atingir os resultados desejados” (Pulendran, Speed & Widing, 2003: 478). O plano de marketing é um instrumento central para direcionar e coordenar as iniciativas de marketing (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009).

McDonald (2008) refere que não é possível planear os objetivos de marketing de uma organização de forma isolada de outras funções e que o planeamento de marketing deve ser fundamentado no mais amplo planeamento corporativo. No mesmo sentido, Lehman e Winer (1994) veem no plano de marketing o veículo de comunicação entre diferentes funções de uma empresa. Taghian (2010) refere igualmente que o planeamento de marketing envolve toda a organização.

Com o foco no marketing das artes, Hill *et al.* (2006: 271) definem planeamento como um “processo sistemático que força uma abordagem estruturada para as decisões de marketing, com o potencial de levar a uma maior eficácia no alcance das necessidades das audiências, atuais e potenciais, e a uma maior eficiência no uso dos recursos”. Os mesmos autores indicam que este pode ser um instrumento muito importante na identificação e resposta a questões emergentes em ambientes de incerteza, do mesmo modo que pode funcionar como um catalisador para o desenvolvimento de atividades de marketing eficientes (Hill *et al.*, 2006).

Diferentes estudos demonstram que o planeamento de marketing pode levar a benefícios na performance do marketing da organização (Taghian, 2010) e na performance global da organização (Pulendran *et al.*, 2003). O planeamento de marketing é importante para a manutenção do foco nos clientes, para a avaliação das ofertas no contexto competitivo, para a alocação de recursos e para a apreciação das ameaças atuais e potenciais (Wood, 2010). O papel do planeamento de marketing é cada vez mais relevante na gestão pois assegura que o conhecimento dos consumidores, concorrentes, tendências de mercado e da situação da própria organização se traduz em estratégias e programas de marketing bem fundamentados (Simkin, 1996).

O planeamento encoraja um pensamento disciplinado e faz com que uma estratégia, bem ou mal sucedida, fique registada, assim como ajuda a apontar responsabilidade de objetivos alcançados ou, pelo contrário, de outros não atingidos (Lehman & Winer, 1994). Um planeamento formal de marketing tem o potencial de

garantir coerência na direção a ser seguida pela organização (Taghian, 2010). Uma vez que é um plano de ação para a implementação da estratégia de marketing, com detalhes relativos ao orçamento para o marketing, controlo, medição e avaliação, o planeamento tem o potencial de assegurar que os objetivos propostos são alcançados (P. Kotler & Armstrong, 2014).

A literatura faz uma distinção entre o planeamento de marketing estratégico e tático. O estratégico refere-se ao *targeting*, às ofertas e à vantagem competitiva no contexto da missão e objetivos estratégicos da organização, enquanto o tático, por sua vez, se foca no *marketing mix* (Kotler *et al.*, 2009; Simkin, 1996). Wood (2010: 5) sugere que o processo de planeamento de marketing consiste em sete fases: (1) analisar a situação interna e externa; (2) pesquisar e analisar mercados e consumidores; (3) determinar a segmentação, o *target* e o posicionamento; (4) definir a direção e os objetivos de marketing; (5) planear estratégias, programas e apoios de marketing; (6) planear a medição do progresso; (7) implementar, controlar e avaliar o plano.

O planeamento é definido em termos de técnicas e atividades e tem, portanto, um valor neutro até ser ligado a uma dimensão estratégica como a orientação para o marketing (Pulendran *et al.*, 2003). Os mesmos autores sugerem que a qualidade do planeamento de marketing está associada a um nível alto de OM. Num outro prisma, o planeamento converte as atividades relacionadas com OM num documento prático, quantificável e direcionado para o progresso (Taghian, 2010).

De acordo com Hill *et al.* (2006) as organizações de arte e cultura devem planear de forma estruturada as suas atividades, para conciliar os objetivos da organização com as restrições do ambiente e as necessidades e expectativas dos consumidores. Apesar de nem sempre ser considerado como relevante no setor, o planeamento pode contribuir para a clarificação dos objetivos e missão artísticas das organizações, para o reforço da política cultural e para garantir direção e propósito às atividades desenvolvidas (Hill *et al.*, 2006). O desenvolvimento de um plano de marketing, no contexto de um museu, além de permitir uma alocação de recursos realística e estratégica, possibilita também a identificação de novas oportunidades de usar os recursos de forma mais eficaz (Sharpe, 2005).

O contributo do planeamento para assegurar o conhecimento do público-alvo da organização não deve também ser menosprezado, bem como para garantir que o posicionamento desejado pela organização se traduz, através de estratégias e programas de marketing, na forma como o público compreende a mesma.

3.4 – Público-alvo e posicionamento

A segmentação de mercado consiste na sua divisão em subconjuntos de consumidores, cada um dos quais com necessidades, motivações, características ou comportamentos heterogêneos entre si, para que cada subconjunto seja constituído por consumidores suficientemente homogêneos que requeiram uma estratégia específica por parte da organização (Kotler & Armstrong, 2014; Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2009).

Kotler e Armstrong (2014) sugerem a avaliação da atratividade de segmentos de mercado e a posterior seleção de um ou mais desses segmentos para a organização entrar. Depois de segmentado o mercado e de reveladas as oportunidades para a organização, esta deve avaliar que segmentos potencialmente poderá servir melhor, tendo em conta as suas capacidades e recursos, e escolher um ou mais como alvo (Dibb, Simkin, Pride, & Ferrell, 2012; Lee & Kotler, 2011). Assim, um segmento-alvo consiste no conjunto de consumidores que partilha as mesmas necessidades ou características que a organização decide servir de entre todo o mercado (Kotler & Armstrong, 2014; Lovelock & Wirtz, 2011).

Depois de segmentado o mercado e selecionados os segmentos alvo (*targeting*), a organização cultural terá de desenvolver uma estratégia de posicionamento, *i.e.*, terá de promover os aspetos da sua oferta que são mais apelativos para os seus segmentos-alvo, para que estes formem uma imagem da organização ou oferta desta na sua mente de acordo com o posicionamento pretendido (Kotler & Scheff, 1997). Uma estratégia de posicionamento deve estabelecer e manter a organização num lugar distinto no mercado (Lovelock & Wirtz, 2011), pois o posicionamento é “uma escolha estratégica que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta no seio de um mercado e na mente dos clientes” (Lindon *et al.*, 2009: 154). Urde e Koch (2014) referem-se ao posicionamento como a estratégia para posicionar uma marca (posição pretendida) e o resultado dessa tentativa (posição efetiva), ou seja, percebem o posicionamento como um processo de gestão que procura estabelecer uma nova posição, ou fortalecer uma posição já existente, nos mercados e nas mentes dos consumidores.

Um dos ativos mais valiosos para uma organização é o conhecimento criado na mente dos consumidores por estratégias e programas de marketing anteriores (Keller, 1993) e o posicionamento traduz a forma como o consumidor percebe a organização e a sua oferta (Dibb *et al.*, 2012; Kotler & Armstrong, 2014). É igualmente entendido

como o processo de criar uma imagem para uma organização, ou para uma oferta, na mente dos consumidores (Dibb *et al.*, 2012). Por outras palavras é o conjunto de características e atributos que são usados para descrever a organização e, assim, a distinguem de outras (Dibb *et al.*, 2012). O posicionamento é um elemento central para a estratégia do produto e da própria organização (Kalafatis, Tsogas & Blankson, 2000).

Para conseguir o posicionamento desejado, a organização deve tentar diferenciarse e distinguir a sua oferta das ofertas similares. A sua oferta e proposta de valor devem ocupar um espaço distinto e claro na mente dos consumidores-alvo (Kotler & Armstrong, 2014). Apesar da importância de todos os elementos do *marketing mix* para a formação do posicionamento desejado, a comunicação poderá desempenhar um papel mais relevante e decisivo, ao promover os atributos que melhor identificam e distinguem a organização e a sua oferta (Kotler & Armstrong, 2014; Urde & Koch, 2014). Na literatura do marketing cultural sugere-se uma revisão da visão e missão para que a organização pense acerca das suas qualidades únicas para posterior comunicação ao público (Sharpe, 2005).

Persistem ainda opiniões de que as estratégias e técnicas de marketing, nomeadamente relativas ao posicionamento, retiram legitimidade e credibilidade à arte porque a colocam ao nível dos produtos (Askegaard, 1999). No entanto, subsistem na literatura ideias de que o posicionamento contribui para a construção de uma reputação forte e confiável, o que é bastante importante porque os consumidores precisam de acreditar na performance antes de usufruir da mesma (Boorsma, 2006; Colbert, Quadrado, & Natel, 2003). Reconhecendo que alguns museus possam ter dificuldades em manter a sua integridade ao mesmo tempo que se tornam mais populares e competitivos, Kotler e Kotler (2000) destacam a importância das técnicas de segmentação, da definição do público-alvo e do posicionamento. Este último para “definir uma imagem identificadora que possa diferenciar um museu de outras organizações comparáveis” (Kotler & Kotler, 2000: 286).

Um posicionamento bem-sucedido requer um conhecimento aprofundado das preferências dos públicos-alvo, o conceito destes de valor, e as características das ofertas da concorrência (Lovelock & Wirtz, 2011). O processo de posicionamento é interativo, necessita de ações proactivas e deliberadas, envolve decisões a nível conceptual, estratégico e tático e deve refletir as deliberações da empresa, dos seus competidores e do seu segmento-alvo (Kalafatis *et al.*, 2000). Numa altura em que os custos operacionais têm aumentado, os museus e as organizações de arte têm aumentado o seu interesse em

atrair públicos maiores e mais diversos (Smithsonian Institution, 2001). Igualmente importante, após atrair o público-alvo, é reter esse mesmo público e desenvolver um relacionamento de longo prazo, valorizado por ambas as partes.

3.5 – Marketing Relacional

O marketing relacional (MR) envolve a identificação, o estabelecimento, a manutenção, o reforço e a dissolução de relacionamentos de longo-prazo com os *stakeholders*, sempre na perspectiva de que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados, e que tal seja conseguido com base em trocas mútuas e no cumprimento de promessas (Grönroos, 2004; O'Malley, Patterson & Evans, 1997). Esta perspectiva é fundamentada na noção de que na transação de bens e serviços existe uma relação entre duas partes, que adiciona valor a ambas, e que um relacionamento contínuo pode oferecer um sentimento de segurança, de confiança ou de minimização dos riscos (Grönroos, 2004). Pressupõe também confiança e cooperação entre partes que se conhecem mutuamente, o que exige um esforço por parte da organização para obter um conhecimento completo acerca dos seus clientes e parceiros (Grönroos, 1996).

A conceção de MR fundamenta-se na visão de que, mais do que tentar maximizar o lucro das transações individuais, o marketing deve-se centrar na criação e manutenção de relações de longo-prazo com os seus parceiros (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005). O principal objetivo é o de construir e manter relações mutuamente benéficas com os *stakeholders* e, no limite, construir uma relação única com cada um deles (Kotler *et al.*, 2005). As organizações devem adotar o paradigma do MR em toda a sua extensão, isto é, devem mostrar compromisso com o relacionamento, ser precisos na informação partilhada, dialogar, respeitar a privacidade individual e garantir que o seu comportamento vai continuar a incutir confiança (O'Malley *et al.*, 1997).

Gummesson (1999) tem uma perspectiva do marketing fundada na interação dentro das redes de relacionamentos e considera essa interação crucial para a criação de valor. O autor define *total relationship marketing* como a interação em redes de relações que reconhece que o marketing é incorporado na gestão total das redes das organizações. Esta visão de MR pressupõe que o marketing está totalmente integrado na organização no sentido de explorar todo o potencial das relações, redes e da interação e torna irrelevante identificar onde começa e onde acaba a organização (Gummesson, 1999). Quando o processo de gestão dos relacionamentos da organização é visto sob a perspectiva do MR,

o marketing está presente ao longo de toda a organização e esta abordagem coloca o processo, por oposição ao produto, no centro do marketing (Grönroos, 2004).

Para Morgan e Hunt (1994: 22) o MR refere-se a “todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas”. Os autores, salvaguardando que há muitos fatores contextuais que podem contribuir para o sucesso ou insucesso do MR, teorizam que os relacionamentos requerem compromisso e confiança, que serão críticos para o desenvolvimento do relacionamento com sucesso. Referem que há compromisso quando um parceiro de negócio acredita que o relacionamento contínuo com um outro é importante ao ponto de justificar o máximo esforço para o manter, ou seja, quando uma parte considera que vale a pena trabalhar para assegurar a manutenção da relação. Consideram também que existe confiança quando uma parte acredita na fiabilidade e integridade da outra. Além de verem o compromisso como central, referem que em qualquer contexto o MR requer comportamentos cooperantes.

Com base neste estudo de 1994 e em trabalhos de outros autores como Garbarino e Johnson (1999), Gustafsson, Johnson e Roos (2005) sugerem três dimensões cruciais no MR que podem levar à retenção – a satisfação geral, o compromisso afetivo e o compromisso calculado. A satisfação como uma avaliação geral da performance até ao momento em questão, o compromisso afetivo como a confiança e a reciprocidade resultantes da interação no relacionamento, e o compromisso calculado como os custos de mudança ou a falta de alternativa viável. Yau *et al.* (2000) indicam que na base do conceito de MR está a vontade de promover um relacionamento de longo-prazo e, assim, conseguir transações repetidas. Referem ainda que a orientação do MR centra-se na manutenção de um relacionamento entre duas partes sustentado na empatia, reciprocidade, confiança e formação de laços e que, no passado, alguns estudos indicaram um efeito positivo do MR na performance de organizações.

A maioria das definições implica que o MR seja entendido como um processo e que todas as atividades de marketing sejam orientadas para a gestão desse mesmo processo. O conceito altera a natureza do produto, que deixa de ser um mero bem transacionado, resultado de um processo de produção, para ser percebido como parte de um processo mais alargado, com outros elementos, que é o relacionamento entre as partes (Grönroos, 2004). Num artigo em que considera que a filosofia do MR depende da cooperação e da confiança, Grönroos (1996) destaca três elementos táticos e três elementos estratégicos chave a ter em consideração para implementação de uma

estratégia de MR bem-sucedida. O autor sugere que a organização procure um contacto direto com os clientes e outros *stakeholders*, construa uma base de dados que cubra a informação necessária sobre os mesmos e desenvolva um serviço orientado para o cliente (questões táticas); propõe igualmente uma orientação da empresa para os serviços, uma perspetiva de gestão de processos e o desenvolvimento de parcerias e networks (Grönroos, 1996).

3.6 – Produto

Um produto é algo que possa ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade através da sua aquisição, uso ou consumo (Kotler & Armstrong, 2014). Pode ter a forma de um bem tangível, de um serviço, isto é, uma oferta essencialmente intangível que não resulta na sua posse por parte de quem o adquire, ou de diferentes níveis de combinações entre ambos. Para o marketing das artes e da cultura não será tão importante o que é produzido pelos artistas, mas sim o que estará disponível para as audiências experimentarem e a forma como essa oferta é providenciada (Hill *et al.*, 2006). As organizações culturais e de arte estão inseridas no domínio do serviço (Butler, 2000), não dos produtos físicos, e este tem características específicas que o distinguem de um bem tangível.

Os serviços são atividades económicas, atos, processos ou performances, oferecidas por uma parte a outra, cujo resultado não é um produto físico (Lovelock & Wirtz, 2011; Quinn, Baruch & Paquette, 1987; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2006). Pode ainda ser compreendido como um processo que consiste numa série de atividades (Grönroos, 2007) ou como “a aplicação de competências especializadas (conhecimento e capacidades) através de atos, processos e performances para benefício de outra entidade ou da própria” (Vargo & Lusch, 2004: 2).

O serviço proporciona valor em formas essencialmente, mas não exclusivamente, intangíveis, isto é, que não podem ser tocadas, saboreadas ou observadas (Grönroos, 2007; Kasper, Helsdingen & Gabbott, 2006; Quinn *et al.*, 1987). Quem deles usufrui geralmente não se apropria dos seus elementos, tangíveis ou intangíveis, ou seja, não fica com a propriedade do serviço (Kasper *et al.*, 2006; Lovelock & Wirtz, 2011). A arte insere-se na perspetiva hedónica do consumo, ou seja, na experiência de consumo que se baseia em elementos subjetivos como as sensações e a excitação emocional, através de produtos estéticos como as artes visuais, a literatura, a música ou o teatro (Lacher, 1989).

Esta perspectiva, ao contrário de uma perspectiva utilitarista, enfatiza a interação dinâmica entre o consumidor e o produto, assim como o prazer, a diversão e a estimulação emocional e sensorial que resultam dessa interação (Boorsma, 2006). Estes produtos são consumidos pela experiência que proporcionam e não pelo seu valor utilitário (Boorsma, 2006).

Frequentemente baseados no tempo, os serviços providenciam soluções para os seus beneficiários, objetos ou outros ativos da responsabilidade do adquirente. Por troca com uma compensação monetária, tempo e esforço, os clientes esperam receber valor do acesso a bens, trabalho, competências profissionais, instalações, redes ou sistemas (Lovell & Wirtz, 2011). Vargo e Lusch (2004) referem que a lógica do marketing centrado nos serviços representa uma reorientação de filosofia no marketing e que esta é aplicável a todas as ofertas, incluindo as que envolvem bens tangíveis no seu processo.

Grönroos (2007) destaca três características genéricas base dos serviços - o facto de serem um processo que consiste em atividades ou numa série de atividades; a simultaneidade em que são produzidos e consumidos; e o facto de o cliente participar, pelo menos até certa medida, como coprodutor no processo de produção. Contudo, parece consensual na literatura do marketing de serviços referir quatro principais características distintivas – a intangibilidade, a heterogeneidade, a inseparabilidade e a perecibilidade (Kasper *et al.*, 2006; Kotler & Armstrong, 2014; Zeithaml *et al.*, 2006).

Como os serviços são performances ou ações, e não objetos, não podem ser vistos, sentidos, saboreados ou tocados da mesma forma que bens tangíveis (Zeithaml *et al.*, 2006). É natural que possam existir bens tangíveis que fazem parte do serviço a ser prestado, mas não representam *per se* o próprio serviço. Uma vez que um serviço é uma ação, ou uma atividade, frequentemente desenvolvida por humanos, não há dois serviços precisamente iguais, até porque este depende de outros fatores e resulta na maioria das vezes numa interação entre duas ou mais pessoas (Zeithaml *et al.*, 2006). Um espetáculo musical, por exemplo, é sempre diferente e mesmo uma obra de arte, apesar de o objeto ser o mesmo, é valorizada e percebida de formas diferentes por pessoas diferentes (Hill *et al.*, 2006).

A maioria dos serviços é primeiro adquirida e só depois produzida e consumida, de forma simultânea, o que frequentemente requer a sua produção na presença do cliente (Zeithaml *et al.*, 2006). O consumidor deve ser entendido como participante e por vezes como coprodutor e não como um consumidor passivo (Grönroos, 2007; Hill *et al.*, 2006) e há uma corrente do marketing das artes que defende o papel de coprodução por parte

dos consumidores para que a obra de arte esteja completa (Boorsma, 2006; Venkatesh & Meamber, 2006).

Um serviço é também perecível, isto é, geralmente existe uma determinada altura no tempo em que pode ser consumido, usualmente quando é produzido, e apresenta limitações a nível de inventário (Zeithaml *et al.*, 2006). Assim sendo, bilhetes não vendidos para uma performance numa determinada data não podem ser vendidos posteriormente, da mesma forma que um consumidor não pode adquirir um bilhete para um espetáculo de música erudita e assistir ao mesmo em sua casa ou numa instituição cultural um dia depois de este ter ocorrido (Hill *et al.*, 2006).

Aos tradicionais 4 P's do *marketing mix*, introduzidos por McCarthy em 1960 e adotados na literatura do marketing até à atualidade, alguns autores adicionam outros três específicos dos serviços – *physical evidence*, *people* e *process* (Kasper *et al.*, 2006; Lovelock & Wirtz, 2011; Zeithaml *et al.*, 2006). A infraestrutura e o ambiente físico em que o serviço é prestado têm uma importância crucial – é onde a organização e o cliente interagem e tem uma influência considerável na performance (Zeithaml *et al.*, 2006). Vai desde as instalações, ao equipamento, sinalética, uniformes dos funcionários até à decoração do espaço.

As pessoas, sejam os artistas, funcionários, os próprios clientes ou outros clientes, desempenham um papel importante na prestação do serviço e têm o potencial de influenciar o desempenho e a perceção do serviço prestado (Zeithaml *et al.*, 2006). Em muitas situações é igualmente requerido que o cliente se envolva ativamente na prestação do serviço e é por vezes entendido como cocriador de uma experiência artística (Boorsma, 2006; Kasper *et al.*, 2006).

Os procedimentos, os mecanismos e o fluxo de atividades através dos quais o serviço é prestado constituem o processo (Zeithaml *et al.*, 2006). O processo deve ser a plataforma sobre a qual o serviço é construído, isto é, depois do processo estar implantado na organização, as pessoas, a tecnologia e o ambiente físico podem então ser construídos (Kasper *et al.*, 2006). Desta cooperação entre o processo, as pessoas e o ambiente físico resulta a experiência para o consumidor, que contribui decisivamente para a criação de valor e, idealmente, para o reforço da imagem da organização e do seu posicionamento (Kasper *et al.*, 2006). As organizações que participam em eventos como a CEC muitas vezes experimentam a nível artístico e acabam por introduzir novos tipos de oferta ou de produção artística (Bergsgard & Vassenden, 2011; Quinn, 2009), o que poderá ser

verificável através da sua oferta cultural, mas também no ambiente físico, nas pessoas e no processo.

3.7 – Comunicação

O papel da comunicação numa organização é o de comunicar e informar o mercado acerca da mesma e das suas ofertas (Dibb *et al.*, 2012; Rowley, 1998) e esta consegue-o através da combinação de ferramentas e canais de comunicação específicos denominada *mix* de comunicação (Kotler & Armstrong, 2014; Rowley, 1998). Não raras vezes os diretores artísticos sem formação em marketing acabam por confundir o marketing com a comunicação (Hill *et al.*, 2006).

Cabe à comunicação assegurar que os segmentos-alvo da organização estão conscientes dos produtos e serviços que estão disponíveis (Rowley, 1998). Keller (2001) assinala que a comunicação é a voz da marca e o meio através do qual as organizações estabelecem contacto com os consumidores, permitindo que estes sejam informados, persuadidos ou lembrados. Através da comunicação, uma organização pode detalhar atributos da oferta, ignorá-los ou transformá-los em benefícios de valor superior; pode explicar em que consiste o produto e quais as razões subjacentes à sua utilização, que tipo de pessoas o usa, onde e de que forma; permite ainda associar a marca com uma pessoa específica, lugar ou experiência (Keller, 2001).

Através de diferentes estratégias e ferramentas, a comunicação permite que o marketer transcenda a natureza física ou as especificações técnicas dos seus produtos e serviços para lhes dar um significado e valor diferentes. Ao fazê-lo, a comunicação pode contribuir para um aumento da procura e para a sustentabilidade da lealdade (Keller, 2001). A comunicação contribui igualmente para o conhecimento e notoriedade de uma marca, e tem o potencial óbvio de contribuir para uma imagem positiva de uma organização (Madhavaram, Badrinarayanan & McDonald, 2005). Mas esta componente, além de promover a(s) proposta(s) de valor da organização, pode desempenhar uma função de cariz mais educacional, no sentido em que também pode explicar ou fornecer informação relevante acerca do processo de consumo ou de como agir em determinados momentos de uma prestação do serviço (Lovelock & Wirtz, 2011).

A comunicação deve ser integrada e coordenada nos diversos canais e formas de comunicação da organização, para que a mensagem, qualquer que seja a ferramenta usada, seja clara, coerente, consistente e atraente (Kotler & Armstrong, 2014). O termo

“Integrated Marketing Communication” (IMC) é percebido como um processo estratégico para planejar, desenvolver, executar e avaliar um programa de comunicação coordenado e mensurável (Schultz & Schultz, 1998). A comunicação, para ser integrada, deve envolver múltiplas opções de comunicação e o *design* e execução de cada uma delas deve refletir na natureza e o conteúdo das restantes opções do programa de comunicação (Keller, 2001). A mensagem transmitida, qualquer que seja o modo de comunicação, tem de ser coerente e consistente. Não faz sentido pensar na publicidade, relações públicas ou promoção de vendas como disciplinas separadas, nem é apropriado limitar a responsabilidade da comunicação aos canais de comunicação a um só departamento (Schultz & Schultz, 1998).

A IMC, que é mais estratégica do que tática (Madhavaram *et al.*, 2005), deve substituir ferramentas de comunicação limitadas no seu foco por uma abordagem que se centre na criação e manutenção de um diálogo contínuo com os clientes e na melhoria de relações (Vargo & Lusch, 2004). Esta estratégia requer a utilização de múltiplas fontes de comunicação desenhadas para refletir um conteúdo coerente, i.e., as diferentes ferramentas usadas devem fazer sentido no seu todo (Keller, 2001).

No contexto dos serviços é necessário ter em consideração que todos os fatores comunicam, desde logo as pessoas que o providenciam, o ambiente físico e o próprio funcionamento ou processo do serviço (Grönroos, 2007; Lovelock & Wirtz, 2011; Zeithaml *et al.*, 2006). A maioria dos serviços é produzida e consumida simultaneamente, o que faz com que quem presta o serviço, ou faz parte do processo de prestação do serviço, esteja envolvido na comunicação “em tempo real” (Zeithaml *et al.*, 2006). Duncan e Moriarty (1998) vão mais longe e referem que tudo o que uma organização faz tem impacto na imagem e traduz-se numa mensagem, acabando por ter uma dimensão de comunicação, desde as suas políticas de recrutamento, práticas ambientais, desempenho dos funcionários ou a performance financeira. Todas essas dimensões acabam por deixar sinais e significados importantes que afetam a imagem e as relações de uma organização (Duncan & Moriarty, 1998).

O facto de os clientes receberem mensagens de comunicação adicionais às formas mais tradicionais, através dos contactos com o serviço, que são variáveis em volume e complexidade, faz com que a tarefa de garantir uma mensagem consistente seja um desafio para os marketers (Zeithaml *et al.*, 2006). A influência que todas as pessoas têm, direta ou indiretamente, fazendo parte da organização ou não, na perceção do serviço e na relação da organização com o consumidor leva-nos ao conceito de “part-time

marketer”, i.e., às pessoas que desempenham atividades de marketing mas que não fazem parte do departamento de marketing (Gummesson, 1991). Para que a comunicação seja realmente integrada é necessário apoiar e fornecer informação a todos os intervenientes, nomeadamente aos funcionários cuja principal tarefa não está diretamente ligada ao marketing (Grönroos, 2007). O marketing interno consiste precisamente na formação e motivação dos funcionários para que estes desenvolvam as suas tarefas de forma coerente e com orientação para o marketing, para que a sua interação com o cliente contribua para a qualidade do serviço prestado e para que comuniquem de acordo com a estratégia definida (Kotler & Armstrong, 2014).

Atualmente os museus e outras organizações culturais adotam ferramentas de comunicação sofisticadas que têm vindo a ser usadas com sucesso no mundo dos negócios (Smithsonian Institution, 2001). A comunicação tem um papel bastante relevante ao contribuir para que duas das principais barreiras que desencorajam as visitas a museus sejam ultrapassadas – o desconhecimento da sua existência do e a imagem acerca das potenciais experiências que pode providenciar (Sharpe, 2005; Smithsonian Institution, 2001). É recomendada a atribuição de um membro do *staff* específico para a comunicação, para assegurar a consistência e profissionalismo no contacto com a comunidade envolvente e os media (Sharpe, 2005).

Entre os meios referidos na análise feita à literatura destacam-se a publicidade (Dibb *et al.*, 2012; Keller, 2001; Kotler & Armstrong, 2014; Lindon *et al.*, 2009; Lovelock & Wirtz, 2011; Rowley, 1998), promoção de vendas (Dibb *et al.*, 2012; Keller, 2001; Kotler & Armstrong, 2014; Lovelock & Wirtz, 2011), vendas pessoais (Dibb *et al.*, 2012; Keller, 2001; Kotler & Armstrong, 2014; Rowley, 1998), relações públicas (Keller, 2001; Kotler & Armstrong, 2014; Lindon *et al.*, 2009; Lovelock & Wirtz, 2011; Rowley, 1998), marketing direto (Dibb *et al.*, 2012; Kotler & Armstrong, 2014; Lovelock & Wirtz, 2011), *website* e redes sociais (Dibb *et al.*, 2012; Lindon *et al.*, 2009; Zeithaml *et al.*, 2006), e os já referidos ambiente físico, pessoal de contacto e comunicação no posto de venda.

3.8 – Síntese conclusiva

Ao longo deste capítulo foram operacionalizadas as seis dimensões de marketing que constituem a base para a recolha de dados primários e posterior análise e discussão de resultados. Com o suporte das dimensões operacionalizadas – orientação para o marketing, planeamento, público-alvo e posicionamento, marketing relacional, produto e

comunicação – pretende-se compreender como é percebido e desenvolvido o marketing, nas organizações culturais e de arte de Guimarães, e que possíveis influências terão ocorrido devido à CEC. Não deixando de enfatizar a literatura geral do marketing, sempre que possível tentou-se estabelecer uma ligação às especificidades do marketing da cultura e das artes. No final do capítulo apresenta-se um quadro-resumo do mesmo, com a operacionalização das seis dimensões de marketing.

Tabela 3.1 – Operacionalização das dimensões de marketing

Dimensão	Operacionalização	Autores
Orientação para o marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha e geração de conhecimento do mercado (clientes e competidores) • Disseminação do conhecimento pela organização • Resposta coordenada 	Kohli e Jaworski, 1990 Narver e Slater, 1990
Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> • Processo, formalizado através de um plano, que leva a um conjunto de decisões e ações. • Envolve a avaliação de oportunidades e recursos, definição de objetivos, implementação, monitorização. 	McDonald, 2008 Simkin, 1996 Wood, 2010
Público-alvo e posicionamento	<p>Definição e disseminação por toda a organização de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Público-alvo • Posicionamento • Missão e valores 	Dibb <i>et al.</i> , 2012 Kotler e Armstrong, 2014 Lindon <i>et al.</i> , 2009 Lovelock e Wirtz, 2011
Marketing relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos baseados no compromisso, confiança mútua e cooperação entre duas partes • Perspetiva de que os objetivos de ambas as partes sejam alcançados • Esforço para conhecer o parceiro 	Grönroos 1996; 2004 Morgan e Hunt, 1994 O'Malley <i>et al.</i> , 1997
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta (atividades disponibilizadas pela organização) • Processo que constitui o produto • Ambiente físico • Papel das pessoas 	Grönroos, 2007 Kasper <i>et al.</i> , 2006 Lovelock e Wirtz, 2011 Zeithaml <i>et al.</i> , 2006
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Canais de comunicação utilizados • Ambiente físico • Pessoas 	Keller, 2001 Kotler e Armstrong, 2014 Rowley, 1998

Fonte: autor

Capítulo 4 – *Guimarães 2012*, Capital Europeia da Cultura

4.1 – Introdução

O objetivo do presente capítulo é expor o contexto em que decorreu a *Guimarães 2012*. São apresentados dados demográficos e históricos da cidade, o processo de candidatura a CEC e é feita uma sucinta descrição da Fundação Cidade de Guimarães e de algumas organizações de cultura e arte da cidade. Prossegue-se com uma retrospectiva à programação do evento e são ainda abordadas as requalificações de infraestruturas no âmbito da *Guimarães 2012*, a participação e os visitantes do evento, os impactos económicos do mesmo e, por fim, é indagado o período pós-CEC. A contextualização realizada neste capítulo é importante, não só para a recolha de dados, mas também para a posterior análise dos mesmos.

4.2 – Guimarães

Guimarães é uma cidade de origem medieval, com raízes no século X, e com um passado histórico associado à fundação da identidade nacional portuguesa (Município de Guimarães, 2015b). O centro histórico de Guimarães foi classificado Património Mundial pela UNESCO a 13 de dezembro de 2001 (Município de Guimarães, 2015f) e constitui, com o Castelo de Guimarães e o Paço dos Duques de Bragança, um dos mais importantes centros turístico da região (Universidade do Minho, 2015). Situado no norte de Portugal, o município de Guimarães tem uma área de 240,950 Km², sendo a área verde de 2,6 Km². A população residente é de 158.124 habitantes, dos quais 81.357 são do sexo feminino e 76.767 do sexo masculino (Município de Guimarães, 2015c). A taxa de desemprego no município situa-se nos 14,26% e a percentagem de população empregada no setor terciário é de 47,98% (Município de Guimarães, 2015c).

O património cultural de Guimarães tem nas festas Gualterianas e Nicolinas dois dos seus acontecimentos mais relevantes. As Gualterianas são celebradas em honra de São Gualter e realizam-se, em Guimarães, desde 1906 (Município de Guimarães, 2015d). O Cortejo do Linho, a Batalha das Flores e a Marcha Gualteriana são considerados os pontos altos desta festividade. As Nicolinas, consideradas as festas mais antigas de Guimarães, são uma celebração em honra de São Nicolau, patrono dos estudantes (Município de Guimarães, 2015e). Embora inicialmente tivesse um cariz exclusivamente religioso, este culto foi adotado pelos estudantes da cidade e os festejos, atualmente, decorrem durante oito dias.

Criada apenas em 2011, mas já com uma importância bastante relevante na cidade, a Feira Afonsina realiza-se uma vez por ano e pretende reconstruir momentos e cenários históricos da génese da nacionalidade portuguesa, recriando os usos, costumes e tradições vimaranenses da época medieval (Oliveira, 2016). Igualmente nascido em 2011, o *Guimarães noc noc* é uma mostra informal de arte que ocorre em diferentes espaços da cidade, todos próximos do centro, para que possa ser feito um roteiro pedonal (Ó da Casa!, 2015a). É organizado pelo coletivo *Ó da Casa!* e tem a particularidade de as inscrições estarem abertas tanto para artistas, nacionais e internacionais, como para os espaços que queiram receber as exposições.

O *Guimarães Jazz*, uma das maiores referências nacionais no que ao jazz diz respeito, teve a sua primeira edição no ano de 1992 e é uma organização conjunta entre a CMG, *A Oficina* e a associação *Convívio* (Centro Cultural Vila Flor, 2016b). Além da programação principal, o festival de jazz desenvolve atividades paralelas como *jam sessions*, animações musicais pela cidade ou oficinas de jazz (Município de Guimarães, 2015a). O festival internacional de dança contemporânea *GUIDance* foi criado na antecâmara da CEC e ocupa já um lugar de relevo no setor cultural da cidade, decorridas seis edições desde o seu nascimento (Madeira, 2016). Tendo já percorrido um longo caminho, com edições ininterruptas desde 1987, os *Festivais Gil Vivente* assumem-se em Guimarães como o principal palco para a apresentação da produção teatral nacional (Centro Cultural Vila Flor, 2016a).

4.3 – Candidatura a CEC

Guimarães iniciou o seu processo de candidatura a CEC em outubro de 2006 (Silva, 2012), durante a presidência portuguesa do Conselho da UE, e em 12 de maio de 2009 o Conselho de Ministros da UE designou a cidade oficialmente como CEC para 2012 (European Commission, 2009). No mesmo documento são ainda anunciadas como CEC a cidade eslovena de Maribor, também para 2012, Marselha, em França, e Košice, na Eslováquia - as duas últimas para o ano de 2013. A escolha de Guimarães e Maribor foi feita através de uma avaliação global levada a cabo por um painel de peritos independentes, com base num conjunto de critérios estabelecidos em 2006 (Scott *et al.*, 2008). Tudo isto após Portugal e Eslovénia terem apresentado as candidaturas das suas cidades.

A escolha de Guimarães foi pela primeira vez comunicada no final de um Conselho de Ministros informal, a 7 de outubro de 2006, pela então ministra da cultura Isabel Pires de Lima (Monteiro, 2006). Posteriormente, a 13 de novembro de 2006, a candidatura foi formalmente anunciada na sede da UE aos restantes ministros da cultura da União (Gomes, 2006). A propósito da apresentação, a 11 de novembro de 2006 o jornal Público escrevia que “o dossier, elaborado conjuntamente pela autarquia e pelo ministério, realça a faceta histórica do concelho, a herança patrimonial que lhe valeu o título de património mundial da UNESCO e a rede de equipamentos culturais e turísticos de que dispõe. A dinâmica cultural da cidade é outro dos pontos fortes a apresentar em Bruxelas” (Gomes, 2006).

Desde o final de 2006 foi desenvolvido todo um trabalho que culminou na apresentação da candidatura ao Painel Europeu de Seleção das CEC, a dezembro de 2007. Em abril de 2008, na primeira reunião com o Painel de Seleção após a apresentação, é recomendada a revisão da mesma a nível dos impactos a médio e longo prazo. Em novembro do mesmo ano é apresentada ao Painel a adenda à candidatura inicial, sendo no mês seguinte reconhecida por parte do Painel a qualidade da candidatura. É feita a recomendação à CE para a sua designação, o que acontece a 12 de maio de 2009 (Município de Guimarães, 2012).

4.4 – Fundação Cidade de Guimarães

No sentido de implementar e gerir o programa da *Guimarães 2012* foi constituída, em julho de 2009, a Fundação Cidade de Guimarães (FCG). Cristina Azevedo é nomeada presidente do conselho de administração e Jorge Sampaio presidente do conselho geral (Silva, 2012). Contudo, em julho de 2011, devido a um acumular de problemas entre a FCG, CMG e *A Oficina*, Cristina Azevedo abandona o cargo e é substituída por João Serra, até então vice-presidente (Lusa, 2011a, 2011b). Carlos Martins, que se demitira do cargo de diretor executivo por divergências com Cristina Azevedo, regressa à FCG para “coordenar, em articulação com as restantes direções operacionais da FCG, todo o processo de implementação da CEC: programa, pré-produção e produção, contratação, comunicação e movimento financeiro” (Lusa, 2011c). O papel da FCG era o de conceber, planear, promover, executar e desenvolver o programa cultural, juntamente com organizações culturais já existentes (McAteer *et al.*, 2013). O orçamento para a FCG foi de cerca de 36,5 milhões de euros, dos quais 22,5 destinaram-se à programação cultural,

e os restantes 14 milhões, em partes sensivelmente iguais, para “comunicação e marketing” e despesas de funcionamento (Castro *et al.*, 2013).

Durante a fase de planeamento da *Guimarães 2012* era esperado que a FCG continuasse em funcionamento até 2016, de forma a gerir as novas infraestruturas e assegurar os legados da CEC (McAteer *et al.*, 2013). Contudo, no seguimento de uma decisão do governo, a FCG viria a ser extinta no final de 2013, com a liquidação do organismo a ficar repartida entre a CMG e a Secretaria de Estado da Cultura (Silva, 2013c). Assim, o prosseguimento dos trabalhos da FCG e a continuação da produção criativa nas artes performativas, contemporâneas, na música e no cinema ficaram asseguradas por estruturas culturais locais, com destaque para *A Oficina* (Castro *et al.*, 2013; McAteer *et al.*, 2013).

4.5 – Organizações culturais e de arte vimaranenses

A Oficina, régie-cooperativa da CMG em atividade desde o início dos anos 2000, foi uma organização chave na gestão da *Guimarães 2012*, devido ao seu vasto conhecimento, experiência e importância na programação cultural da cidade (McAteer *et al.*, 2013). De facto *A Oficina* foi responsável por grande parte da programação cultural da *Guimarães 2012*, assim como um consórcio de associações locais, responsável pelos *Tempos Cruzados* (TC) (McAteer *et al.*, 2013). O TC foi uma área da programação da CEC gerida de forma independente pela associação *Convívio, Círculo de Arte e Recreio* (CAR) e *Associação de Etnografia e Folclore de Guimarães* e teve disponível um orçamento de 1 milhão de euros (Fábrica das Associações, 2016d; Guimarães Digital, 2011).

Nascida da vontade de criar uma estrutura capaz de valorizar, promover e divulgar as artes tradicionais de Guimarães, *A Oficina* contribui sobremaneira para a sustentabilidade cultural da cidade e hoje o seu papel é bem mais abrangente e relevante. É responsável pela gestão do Centro Cultural Vila Flor (CCVF), Plataforma das Artes e da Criatividade, Loja Oficina, Teatro Oficina e pelo Centro de Criação de Candoso, e cabe à cooperativa a organização de alguns dos principais eventos culturais da cidade como o Guimarães Jazz, os Encontros da Primavera, o Festival de Inverno, o *GuiDance*, Festivais Gil Vicente ou as Festas da Cidade (A Oficina, 2016a).

O CCVF é um espaço cultural que tem como missão programar e produzir atividades culturais que se constituem como um serviço público. Tem uma programação regular, diversificada e eclética e, através do seu serviço educativo, pretende sensibilizar,

criar e formar novos públicos, desenvolvendo o seu sentido estético e crítico (Centro Cultural Vila Flor, 2016c). Foi inaugurado em 2005 com o objetivo de dar forma e vida a mais de 15 anos de percurso cultural existente na cidade, mas também como motor de descentralização, permitindo a Guimarães fazer parte dos roteiros culturais do país (Centro Cultural Vila Flor, 2016d).

A Plataforma das Artes e Criatividade, equipamento nascido no âmbito da *Guimarães 2012*, apresenta uma série de valências e espaços dedicados a três grandes áreas programáticas: o Centro Internacional das Artes José de Guimarães (CIAJG), os Ateliers Emergentes e os Laboratórios Criativos (Município de Guimarães, 2016b). Da antiga escola EB/1 de Candoso S. Martinho nasceu o Centro de Criação de Candoso (CCC), “um espaço aberto a criadores, artistas e comunidade, para desenvolvimento de projetos originais” (A Oficina, 2016b). O CCC é um espaço desenhado para receber residências artísticas e foi criado para contribuir para a produção artística no concelho de Guimarães (Guimarães Digital, 2012).

O Círculo de Arte e Recreio (CAR) é uma associação cultural fundada em novembro de 1939. É medalha de prata de mérito associativo da CMG e tem como objeto social a atividade cultural, recreativa e desportiva. Os principais propósitos do CAR passam por contribuir para a “construção, execução e divulgação da cultura nas suas diversas vertentes e ações; promover, sensibilizar e mobilizar o movimento associativo do concelho; criar sinergias entre o movimento associativo, o poder local e a comunidade; promover um espaço de cultura, lazer e convívio a todos os cidadãos” (Fábrica das Associações, 2016b). O CAR foi durante a CEC corresponsável, juntamente com a associação *Convívio* e uma associação de etnografia e folclore, pelos *Tempos Cruzados*.

O *Convívio – Associação Cultural e Recreativa* presta desde 1961 serviços no âmbito da cultura, promovendo e participando em atividades e iniciativas nas áreas da música, cinema, artes plásticas e literatura. O seu importante papel no setor cultural da cidade foi reconhecido em 2000 pela CMG, que agraciou a associação com a Medalha de Ouro de Mérito Cultural da cidade. O *Convívio* apresenta-se na atualidade como “um palco das novas dinâmicas culturais emergentes, um ponto de produção, de mobilização e cruzamento entre a comunidade artística, cultural e a sociedade civil através do estabelecimento de parcerias criativas com associações, museus e instituições de promoção cultural, com vista à criação de sinergias que permitam a partilha de projetos, ideias e iniciativas” (Fábrica das Associações, 2016c).

O Museu de Alberto Sampaio foi criado em 1982 para albergar as coleções da extinta Colegiada de Nossa Senhora da Oliveira e de outras igrejas e conventos da região de Guimarães. Situa-se em pleno Centro Histórico, no exato local onde a condessa Mumadona, no século X, instalou um mosteiro à volta do qual foi surgindo o burgo vimaranense. Apresenta importantes coleções de escultura, arquitetural, de vulto e tumulária, que cobre os períodos medieval e renascentista e se prolonga até ao século XVIII, e a coleção de ourivesaria é das mais significativas do país. Entre outras atividades, o museu providencia serviços educativos e fins-de-semana em família (Município de Guimarães, 2016a; Museu de Alberto Sampaio, 2015).

O Museu Arqueológico Martins Sarmiento faz parte do património da Sociedade Martins Sarmiento, uma das mais antigas instituições culturais de Guimarães, fundada em 1881. O museu, que foi instituído em 1885 com o espólio desenterrado por Martins Sarmiento na Citânia de Briteiros, é a principal referência da cultura castreja em Portugal (Casa de Sarmiento, 2016; Município de Guimarães, 2016a).

Fundado em 17 de Maio de 1958, o Cineclube de Guimarães (CCG) “veio corresponder a uma necessidade objetiva em termos de cultura cinematográfica da cidade e do seu concelho” (Cineclube de Guimarães, 2016). A atividade do CCG começou nesse mesmo ano, com projeções de filmes no Teatro Jordão, e em 1994 é atribuída ao Cineclube a Medalha de Ouro de Mérito Cultural da autarquia vimaranense. Desde 2002 conta também com uma secção de fotografia, através da qual organiza cursos de formação em fotografia e exposições. Com a inauguração do CCVF, em 2005, a programação do CCG passa a realizar-se neste espaço, e mais recentemente também a Plataforma das Artes é palco das suas sessões de cinema quinzenais, integradas nos ciclos de cinema desenvolvidos com *A Oficina*. A atividade do CCG não se cinge apenas às sessões de cinema. Esta associação cultural organiza e promove exposições, apresentações de livros, *workshops* e outro tipo de eventos como o “Guimarães Yé-Yé”, em parceria com a associação cultural *Ó da Casa!* (Fábrica das Associações, 2016a).

A associação cultural *Ó da casa!*, (OdC) surgiu em 2011, com a criação do evento *Guimarães Noc Noc*, e dedica-se à promoção das artes e artistas através do desenvolvimento de projetos de âmbito cultural. Tem como principais objetivos promover, fomentar e estimular o interesse pelas artes; valorizar artistas plásticos; incentivar a inovação, experimentação e cruzamento entre disciplinas artísticas, assim como a colaboração entre criadores (*Ó da Casa!*, 2015b).

O Centro para os Assuntos da Arte e Arquitetura (CAAA) é uma “instituição cultural sem fins lucrativos que tem como missão apoiar e estimular a criação artística e a aplicação de novos métodos de produção, promovendo a interação entre as mais diversas áreas de manifestação artística – artes visuais, *design*, cinema, literatura, multimédia e artes do espetáculo – e arquitetura” (CAAA, 2016). Esta instituição ocupa uma antiga fábrica têxtil da cidade que foi totalmente recuperada para as novas funções.

O Laboratório das Artes surgiu como grupo informal, formado por estudantes da Escola Superior Artística do Porto, no ano de 2001 após uma intervenção artística numa loja da cidade. O projeto tem vindo a desenvolver e apresentar performances, exposições, conferências, música e mostras de cinema experimental em diferentes áreas, o que faz dele um projeto interdisciplinar (Ribeiro, 2011).

Muitas outras organizações compõem o setor cultural da cidade de Guimarães. Contudo, não sendo essencial para o presente estudo desenvolver uma apresentação extensa do mesmo, optou-se por não referir outras instituições.

4.6 – Programação cultural da *Guimarães 2012*

O arranque oficial de *Guimarães 2012* dá-se a 21 de janeiro, vinte dias após o início da CEC em Maribor, e o seu encerramento a 23 de dezembro (Silva, 2012). Guimarães tinha já uma oferta cultural forte, antes de organizar a CEC, devido ao trabalho desenvolvido pela *Oficina* e por outras associações culturais locais (McAteer *et al.*, 2013). Além das estruturas da FCG e d’A *Oficina*, a participação ativa de muitos outros agentes culturais locais, nomeadamente do tecido associativo, contribuiu decisivamente para a programação cultural durante 2012. A programação foi constituída por quatro diferentes áreas articuladas entre si (Cruz, 2010) – Comunidade (para promover a participação e valorizar o sentido comunitários), Cidade (para valorização do território), Pensamento (para promover a reflexão) e Arte (Arte e Arquitetura, Artes Performativas, Cinema e Audiovisual, Música) (Município de Guimarães, 2012).

A programação foi dividida e organizada em quatro tempos distintos, que incluíram diferentes propostas. O *Tempo de Encontros*, de 21 de janeiro a 24 de março, *Tempo para Criar*, de 25 de março a 24 de junho, *Tempo Livre*, de 26 de junho a 15 de setembro, e *Tempo de Renascer*, de 16 de setembro a 21 de dezembro (Município de Guimarães, 2012). Da vasta programação fizeram parte residências artísticas, espetáculos musicais, ciclos de cinema, espetáculos de dança, peças de teatro, atividades e serviços

educativos, conferências, instalações artísticas ou exposições, num número que, de acordo com Castro *et al.* (2013) foi superior a 1.300 eventos culturais. Este e outros dados relativos à programação da *Guimarães 2012* são apresentados tabela 4.1. Assumindo o risco de facultar uma visão enviesada, pretende-se nos próximos parágrafos voltar a 2012 para uma retrospectiva da programação cultural do evento.

Tabela 4.1 – Dados programação da Guimarães 2012

Eventos incluídos na programação cultural	1.300
Artistas e profissionais envolvidos	25.000
Cidadãos que contribuíram para os eventos	15.000
Organizações envolvidas	300
Novas criações incluídas na programação cultural	1.000
Residências artísticas	700
Filmes produzidos	40
Novas publicações	60
Estreias internacionais	100

Fonte: adaptado de McAteer *et al.* (2013)

Depois da cerimónia protocolar de abertura, que decorreu no Multiusos de Guimarães, o Largo do Toural recebeu a performance de rua *La Fura Dels Baus*, onde se celebrou o renascimento da cidade e a re-imaginação da história. Destaque-se ainda o acontecimento *Mi Casa Es Tu Casa*, que decorreu das 12h às 24h do dia 28 de janeiro no centro histórico da cidade. Nesta atividade habitantes do centro histórico abriram as suas casas a diferentes músicos e ao público. No total foram trinta e duas as casas e noventa os artistas musicais e a iniciativa teve imenso sucesso. O São Mamede CAE tinha já recebido *O Quebra-nozes*, ballet do Teatro Nacional Russo de Moscovo. O festival *GUIDance* decorreu, como vem sendo hábito, no mês de fevereiro. No âmbito do *Tempos Cruzados*, durante todo o mês de março e em diferentes espaços decorreu o *Março Deambulante*, uma ação de apresentação dos resultados dos projetos *Formação-Ação* e *Arte de Raiz Popular*. O *Instituto do Design* começava em março um ciclo de residências e *workshops* que terminariam em outubro. No início do mês o CCVF recebia a estreia

mundial de *When Tool Met Wood*, obra composta para Guimarães 2012 pelo belga Wim Mertens com a Fundação Orquestra Estúdio. Realce-se ainda a exposição *Cage... conceptualizing Cage now*, no CAAA, e o espetáculo de Thurston Moore, no CCVF.

Em abril houve *Danza Preparata*, obra de Rui Horta criada para assinalar o 100º aniversário de John Cage, ou a experiência *Expensive Soul Symphonic Experience*, que juntou a banda Expensive Soul à Fundação Orquestra Estúdio. Foi também neste mês que se estreou a iniciativa *O Castelo em 3 Atos: Assalto, Destruição e Reconstrução*. A Festa do Cinema Italiano e sessões dedicadas ao cinema experimental decorreram em maio, mês em que Laurie Anderson pisou o palco do CCVF, tal como Eleanor Friedberger e Michael Gira. O compositor francês Alexandre Desplat conduziu uma *masterclass* e deu um espetáculo com o seu *Traffic Quintet*, e Guimarães celebrou a música rock e a contracultura dos anos 50, 60 e 70 com o *Guimarães Yé-Yé*. Em junho, além do habitual festival de teatro contemporâneo *Festivals Gil Vicente*, decorreu a estreia absoluta de *Os Lusíadas*, de António Fonseca, uma maratona de recitação que contou com a participação ativa da comunidade, e o espetáculo musical de Julia Holter.

Julho começou com o *Pic-nic Play*, no parque da cidade, e freguesias do concelho receberam sessões de cinema ao ar livre. Guimarães teve ainda a oportunidade de ver curtas-metragens que marcaram os vinte anos do *Curtas – Festival Internacional de Cinema*, um dos festivais de curtas-metragens mais importantes da europa, que em 2012 comemorou o seu vigésimo aniversário. Na Plataforma das Artes foi possível assistir ao espetáculo da americana Dee Dee Bridgewater. O *Festival Manta* levou Russian Red e Nite Jewel aos jardins do CCVF e Gobi Bear e Azevedo Silva à Praça de Santiago, no centro histórico da cidade. As Festas da Cidade e Gualterianas decorreram no início de agosto, que terminou com os Encontros Internacionais de Música de Guimarães. Pelo meio destaque-se o espetáculo de Kim Gordon e Ikue Mori ou *Music for Childhood*, da pianista Isabella Turso. Em setembro decorreu a Feira Afonsina, de 14 a 16, a performance *Playing Landscape*, na Fábrica ASA, a residência artística *In Factory*, na Casa da Memória, e as orquestras de Macau e sinfónica do Porto, além da residente Fundação Orquestra Estúdio, apresentaram espetáculos musicais. No Centro Internacional das Artes José de Guimarães estava patente a exposição *Para Além da História*.

Outubro começou com o *Concerto X* da Fundação Orquestra Estúdio, no CCVF, e com atividades sobre a arte têxtil contemporânea, no âmbito da *Contextile*. Entre 5 de outubro e 4 de novembro a Sociedade Martins Sarmiento, o Paço dos Duques de Bragança

de o CCVF receberam um ciclo de música de câmara. Outubro foi ainda o mês com cinema dedicado à arquitetura, com o Congresso Histórico de Guimarães e com o recital de violino e piano de Emanuel Salvador e Luísa Tender. No final do mês arrancou uma série de iniciativas em torno da obra de Michelangelo Pistoletto. O Cineclube de Guimarães apresentou em novembro a 13.ª Festa do Cinema Francês e o Guimarães Jazz recebeu referências do mundo do jazz como Herbie Hancock e o quinteto de Dave Douglas e Joe Lovano. A 15 de novembro estreia *Centro Histórico*, um conjunto de curtas-metragens encomendadas a Manoel de Oliveira, Pedro Costa, Aki Kaurismaki e Victor Erice. A passagem de novembro para dezembro foi feita com o evento *Primavera Club*, em associação com o festival Primavera Sound, que ocorreu em quatro diferentes espaços da cidade. Os destaques de dezembro vão para as tradicionais festas Nicolinas, o espetáculo de dança *A Lã e a Neve* e para as cerimónias de encerramento, que decorreram de 21 a 23 de dezembro. Registe-se o regresso de *La Fura Dels Baus* e de *Mi Casa És Tu Casa*, o espetáculo *Então ficamos...*, que se seguiu à cerimónia protocolar, e o último concerto do ano da Fundação Orquestra Estúdio. Na tabela 4.2 são apresentados os principais locais de realização da programação da *Guimarães 2012*.

Tabela 4.2 – Locais de realização da programação, por trimestre

Local	1.º T.	2.º T.	3.º T.	4.º T	Total	%
CCVF	52	75	41	78	246	18,9
Fábrica ASA	24	71	40	55	190	14,6
São Mamede CAE	29	40	27	48	144	11,1
CAAA	21	46	13	44	124	9,5
Espaço público	5	11	53	16	85	6,5
Plataforma das Artes e Criatividade	0	2	10	71	83	6,4
Paço dos Duques de Bragança	1	10	20	11	42	3,2
Instituto do Design	6	5	3	17	31	2,4
Sociedade Martins Sarmiento	2	4	6	12	24	1,8
Outros	49	100	91	91	331	25,5
Total	189	364	304	443	1.300	100

Fonte: Castro *et al.* (2013)

4.7 – Requalificação de infraestruturas para a cultura

Como é comum nas diversas CEC, a realização da *Guimarães 2012* permitiu que a autarquia levasse a cabo o desenvolvimento de uma regeneração urbana no seu território e, mais especificamente, nos seus equipamentos culturais (McAteer *et al.*, 2013). O investimento feito canalizou-se maioritariamente através da CMG, com um investimento público de quase 42 milhões de euros, mas o investimento privado também contribuiu para uma atualização das infraestruturas, como o demonstram os casos da Fábrica ASA e do CAAA (Castro *et al.*, 2013). O investimento em infraestruturas era de importância capital no sentido de dotar a cidade de condições propícias ao desenvolvimento económico e social, essencialmente através de um aumento da capacidade para organizar e receber eventos culturais (McAteer *et al.*, 2013).

O compromisso da CMG, que terá visto na CEC uma oportunidade estratégica única para o desenvolvimento da região, com o evento foi também visível através do seu empenho na criação e renovação de infraestruturas culturais (McAteer *et al.*, 2013). É importante realçar que, do total de investimento público, o município conseguiu com que cerca de 70% fossem provenientes do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, uma percentagem considerada bastante significativa no contexto das CEC e que só terá sido possível devido a um papel bastante ativo das autoridades locais (McAteer *et al.*, 2013).

A *Guimarães 2012* conseguiu criar uma rede de espaços e equipamentos, novos e preexistentes, destinados a acolher e desenvolver atividades culturais e criativas (Castro *et al.*, 2013). Na tabela 4.3 é apresentado o investimento público realizado no âmbito da CEC. O papel de algumas dessas novas infraestruturas culturais está ligado à missão da CEC de contribuir para a transformação estrutural da cultura e da economia locais (McAteer *et al.*, 2013).

Tabela 4.3 – Investimento público da Guimarães 2012

Equipamento/intervenção	Valor elegível (€)
Plataforma das Artes e da Criatividade	14.804.166,67
Laboratório da Paisagem	2.268.055,56
Reabilitação do Campo de São Mamede	250.000,00
Reabilitação do largo do Carmo	905.091,82
Requalificação Toural, Alameda e rua de Santo António	5.970.000,00
Casa da Memória	4.254.899,52
Requalificação do espaço público da zona de Couros	2.215.268,00
<i>Camp urbis</i> – Instituto do Design	2.722.500,00
<i>Camp urbis</i> – C. Avançado de Formação Pós-graduada	3.188.350,00
<i>Camp urbis</i> – Centro de Ciência Viva	605.000,00
Qualificação da veiga de Creixomil	4.267.055,58
Projeto de interpretação de Couros	248.335,00
Total	41.698.722,00

Fonte: Castro *et al.* (2013)

4.8 – Participação e visitantes

A *Guimarães 2012* pautou-se pelo interesse e participação da população local, que não se ficou apenas pela presença em eventos, mas também pela participação ativa nos mesmos, fazendo jus ao *slogan* “Tu fazes parte”. Castro *et al.* (2013) indicam que o evento conseguiu “sensibilizar, envolver e, sobretudo, capacitar e mobilizar as pessoas para a cultura”. De facto, uma parte significativa da programação cultural, nomeadamente as áreas *Tempos Cruzados*, *Comunidade*, *Serviço Educativo* ou *Espaço Público*, foi dedicada ao envolvimento dos cidadãos, ao desenvolvimento das audiências e à participação da comunidade (McAteer *et al.*, 2013).

Em declarações ao jornal *Público*, a 5 de fevereiro de 2013, o diretor executivo Carlos Martins destacava o envolvimento da comunidade local como “a grande marca do trabalho de programação da CEC” (Silva, 2013a). No mesmo texto é ainda referido que, durante a *Guimarães 2012*, mais de 15 mil vimaranenses estiveram em palco como protagonistas. Num outro artigo na imprensa nacional, um sociólogo considerou o envolvimento da comunidade local como um dos aspetos com mais sucesso na CEC 2012 em Guimarães (Silva, 2013b).

Uma sondagem para o estudo desenvolvido pela Universidade do Minho revela que 66,6% da população local terá assistido a pelo menos um evento da *Guimarães 2012* e que, em média, cada habitante do concelho terá estado em cinco eventos da programação da CEC (Castro *et al.*, 2013). De acordo com o mesmo estudo, 40% dos habitantes do concelho de Guimarães tiveram pelo menos um elemento do seu agregado familiar a participar de forma direta num dos espetáculos da *Guimarães 2012*. Um outro estudo, encomendado pelo Parlamento Europeu, apresenta números ainda mais positivos, referindo que 74,9% da população local ter-se-á envolvido com a CEC (García *et al.*, 2013). Destaque-se, em relação à participação das pessoas, a seguinte passagem de Castro *et al.* (2013: 161):

“A adesão, nutrida por uma forte carga simbólica e emocional, pautou-se pela interação: participa-se, marca-se presença, mas também se protagoniza, faz-se acontecer. As pessoas não deixaram de corresponder ao apelo dos eventos, acompanharam a requalificação urbana e visitaram os novos espaços culturais. Mas também abriram as casas à música, decoraram as montras com corações de cartão, abraçaram iniciativas e foram atores em momentos privilegiados da programação. Se as pessoas se aproximaram da CEC, o movimento inverso também ocorreu. Serviços e programas rumaram às escolas, às vilas e às freguesias, às associações e demais agentes culturais para partilhar saberes e projetos. Graças a esta abertura, foi possível sensibilizar, envolver e, sobretudo, capacitar e mobilizar para a cultura.”

Também Gabriela Vaz-Pinheiro, programadora da *Guimarães 2012* para a arte e arquitetura, refere numa entrevista que a cidade tem “uma especial apetência para gestos coletivos”, dando o exemplo da apropriação do logótipo da CEC, destacando ainda que os residentes se envolveram na programação do evento (Trindade, 2012).

Relativamente a visitantes, a *Guimarães 2012* tinha estipulado como objetivo a passagem de 1,5 milhões de pessoas em Guimarães, números que terão sido ultrapassados. De acordo com dados apresentados pela organização, durante o ano de 2012 terão passado por Guimarães mais de 2 milhões de visitantes, o que corresponde a uma duplicação dos indicadores habituais (Silva, 2013a).

No ano de 2012 ocorreu um elevado aumento na procura turística da cidade, que pode ser observado, por exemplo, no aumento do número de visitantes aos postos de

turismo, que terão atingido as 121.435 pessoas, o que corresponde a um crescimento de 106,7% em relação à média dos três anos anteriores (Castro *et al.*, 2013). O número de visitantes oriundos do estrangeiro cresceu mais de 50%, ultrapassando os 70.000, e o de visitantes nacionais aumentou em quase 300%, ultrapassando a barreira dos 50.000. Estes aumentos no número de visitantes refletiram-se nas visitas aos museus da cidade, nomeadamente o Museu Alberto Sampaio, que teve durante a *Guimarães 2012* 70.392 visitantes (crescimento de 35,3% face a 2011), e o Paço dos Duques de Bragança, terceiro monumento do país em termos de visitas em 2012, com um total de 435.654 visitantes (crescimento de 28,6% no número de visitantes relativamente ao ano anterior) (Castro *et al.*, 2013).

Os dados relativos ao alojamento hoteleiro também registaram uma natural melhoria de 2011 para 2012. O número de quartos vendidos aumentou em 36% e o número de dormidas 43%. De forma geral, estima-se que as receitas anuais dos estabelecimentos hoteleiros tenha aumentado em 2,3 milhões de euros, perfazendo um total de 8,8 milhões de euros (Castro *et al.*, 2013).

Quer para a participação da população local, quer para o aumento no número de visitantes, terá contribuído o papel da comunicação. Embora numa fase inicial a estratégia de comunicação não se tenha revelado muito eficaz, o que não resultou numa aceitação imediata a nível local e nacional, a situação alterou-se com a introdução de um novo estilo de comunicação (McAteer *et al.*, 2013). Uma nova campanha, com a mensagem “Tu fazes parte”, foi muito bem recebida pela população local, que adaptou e adotou igualmente o logótipo do evento como sendo seu, e contribuiu decididamente para que as pessoas de Guimarães, desde sempre muito orgulhosas da sua cidade e com um significativo sentimento de pertença, se envolvessem na CEC e percebessem o evento como sendo seu (McAteer *et al.*, 2013). Na tabela 4.4 são apresentados alguns dados relativos à comunicação da *Guimarães 2012*.

Tabela 4.4 – Dados de comunicação da Guimarães 2012

Presenças em TV	2.115
Notícias na imprensa escrita	6.498
Presença em meios <i>online</i>	5.867
Presença em media internacionais	213
Presenças em rádio	339
Visitas ao portal <i>Guimarães 2012</i>	901.579
Páginas visualizadas no portal	3.713.000
Anúncios impressos	600
<i>Posters</i>	16.000
<i>Flyers</i>	850.000

Fonte: adaptado de Castro *et al.* (2013) e de McAteer *et al.* (2013)

4.9 – Impactos económicos

As CEC representam uma oportunidade para as regiões organizadoras impulsionarem a economia local e geralmente são incorporados alguns objetivos de cariz económico (O’Callaghan, 2012; Palmer *et al.*, 2004).

No caso da *Guimarães 2012*, o investimento realizado teve um impacto positivo no PIB nacional na ordem dos 85 milhões de euros (Silva, 2013b), dos quais cerca de 28 milhões foram de forma direta, através de IRS, IRC e Segurança Social pagos pela organização (Lusa, 2013). Relativamente ao emprego, o evento terá gerado cerca de 2.100 postos de trabalho (Mendes, 2013), o que permitiu que o crescimento do desemprego no ano de 2012 se tivesse ficado nos 3,8%, valor bem inferior ao nível registado no distrito de Braga no mesmo período de tempo (12,4%) (Castro *et al.*, 2013). A CEC possibilitou, desta forma, travar o crescimento do desemprego no concelho.

Num inquérito realizado por Castro *et al.* (2013), para aferir os impactos de curto prazo sobre o comércio local, retira-se que cerca de metade dos inquiridos refere um aumento no volume de negócios no ano de 2012 em relação a 2011, sendo que dos estabelecimentos da área da restauração e cafetaria o valor sobe para quase dois terços. Por sua vez, no ramo do vestuário e calçado apenas um quarto menciona um aumento no volume de negócios. De todos os que indicam um aumento no seu volume de negócios, quase 75% considera a CEC 2012 como o motivo primordial, enquanto que um em cada cinco afirma que o aumento não está relacionado com o evento.

Para praticamente 65% dos inquiridos o impacto comercial da *Guimarães 2012* foi positivo e para 15,3% foi muito positivo. Para cerca de 25% dos respondentes o impacto da CEC no comércio excedeu as suas expectativas inicialmente previstas (Castro *et al.*, 2013). Unânime parece ser a opinião de que o dinamismo no centro histórico saiu reforçado de 2012. Em média, o aumento no número de vendas rondou os 12% (Castro *et al.*, 2013).

Os níveis de desempenho turísticos, com uma importância assinalável na cidade, aumentaram significativamente durante o ano do evento, o que terá contribuído para a economia local. Por terem sido sucintamente abordados na secção anterior, o número de visitantes e as considerações do turismo não vão aqui ser aprofundadas.

4.10 – O pós-CEC no setor cultural

Em declarações que faziam antever um período pós-CEC positivo, com um setor cultural com melhores condições e com mais capacidades para melhorar a oferta cultural na cidade, João Serra, presidente da FCG, referia que na *Guimarães 2012* a cultura se tinha feito “enquanto política pública e em colaboração com o nível associativo e privado” e que a cidade ficava “com um espaço público enriquecido e com um território mais apetrechado, com parcerias para a cultura” (Rodrigues, 2012). João Serra acrescentava ainda que “a cultura não perdeu de vista a dimensão económica e urbana e integrou a dimensão educativa e social” (Rodrigues, 2012).

Outros intervenientes do setor cultural da cidade perspetivavam, também no final de 2012, os benefícios do evento para o mesmo. Isabel Machado, da associação cultural *Convívio*, referia que “é evidente o salto qualitativo que as associações vimaranenses deram na forma de pensar e fazer as coisas” e Jorge Cristino, presidente do CAR, que as associações culturais da cidade “cresceram e foram dotadas de competências e capacidades para concorrer a candidaturas com fundos europeus que antes de *Guimarães 2012* não teriam”. O presidente da direção do CAR realçava ainda o trabalho em rede desenvolvido durante a CEC “permitiu a aproximação entre associações e criou uma estrutura de trabalho que não existia” (Lusa, 2012). Isabel Machado assegurava ainda que as associações culturais da cidade estavam preparadas para dar continuidade a uma programação de qualidade.

Para tal, não deverá ser alheio o facto da *Guimarães 2012* se ter focado no desenvolvimento artístico na própria cidade, em vez de recorrer à participação de artistas

e projetos desenvolvidos fora de Guimarães (García *et al.*, 2013). O evento possibilitou a conquista de novos públicos, colocou Guimarães no mapa de artistas e produtores e permitiu uma programação cultural mais diversificada (Silva, 2013d). O número total de espetadores nos equipamentos culturais geridos pelo município cresceu 35% entre 2011 e 2013 e, segundo o atual vereador da cultura do município, José Bastos, “a CEC foi determinante para a consolidação do projeto que vinha sendo implementado” (Silva, 2013d).

No período que se seguiu a 2012, que terá sido algo abrupto, sentiu-se que o evento tinha realmente terminado. Verificou-se uma diminuição no número de eventos realizados e na oferta cultural em geral, o que acaba por ser compreensível (Silva, 2013d). A disparidade entre 2012 e os anos seguintes fez-se sentir por diferentes motivos, mas destaca-se, pelo menos do ponto de vista mediático, o facto de o XIX Governo Constitucional se ter alheado da sua contribuição para a sustentabilidade das atividades culturais de Guimarães. Após a extinção da FCG, antes do que estava inicialmente previsto, o Governo deixou de apoiar o município a nível de financiamento, ao contrário do que acontece com as outras duas cidades portuguesas que foram CEC, Lisboa e Porto, deixando a CMG sozinha na tarefa de financiar e apoiar a atividade cultural do concelho (Silva, 2013d).

Para piorar a situação, a introdução da Lei 50/2012, para regulação do setor empresarial local, trouxe dificuldades acrescidas à cooperativa *A Oficina*, que se viu privada de receber de forma direta financiamento da CMG (Silva, 2015b). O Tribunal de Contas não equipara *A Oficina* a uma empresa municipal, daí que o seu financiamento por parte da CMG não possa ser feito diretamente, apenas se “precedido de concurso público ou de concurso limitado por prévia qualificação” (Tribunal de Contas, 2014).

Toda esta conjuntura, aliada ao facto de a programação durante 2012 ter representado níveis extraordinários, levou a que, por exemplo, *A Oficina* acertasse no início de 2015 a rescisão amigável de contratos com dez pessoas. Os problemas de financiamento da cooperativa acabam por ter efeito na qualidade da programação, o que poderá desencadear também um efeito negativo na procura. Ao jornal *Público*, José Bastos referia que “menos atividade implica menores necessidade de recursos humanos”, acrescentando que a CEC terá contribuído para “um aumento da capacidade organizativa”, o que possibilita “dar resposta com menos recursos” (Silva, 2015a).

Apesar da normal queda na programação a nível geral, o CCVF, o CIAJG, as associações culturais há mais tempo em atividade como o *Convívio*, o Cineclube de

Guimarães ou o CAR continuam com atividade regular e a desempenhar um importante papel para a cultura. Do mesmo modo, o movimento mais independente e recente na cidade, como a associação *Ó da Casa!*, o CAAA, ou a *Revolve!*, como que impulsionado pela *Guimarães 2012*, tem vindo de forma regular a contribuir para a vivacidade do setor cultural da cidade.

A CMG tem também dado indicações no sentido de querer continuar a apostar na cultura e em fazer chegar a cultura às diferentes áreas do concelho, quer através da criação do programa *ExcentriCidade – Outros Palcos, Mais Cultura*, criado com o objetivo de descentralizar a programação cultural (Município de Guimarães, 2015g), quer com um novo projeto para a música erudita e música de camara. Este projeto visa desenvolver oito residências artísticas, vários espetáculos, intercalados pela cidade e por diferentes freguesias do concelho, e organizar o *Guimarães Allegro*, uma festa de música erudita que culmina com uma maratona musical de cerca de 12 horas de música erudita em vários pontos da cidade, alguns dos quais em pleno espaço público (Município de Guimarães, 2016c).

4.11 – Síntese conclusiva

Ao longo deste capítulo, com a recolha e exposição de dados secundários relativos a Guimarães, ao evento *Guimarães 2012*, e ao período pós-CEC, pretendeu-se compreender em que circunstâncias decorreu a CEC 2012 e o período que a procedeu. É crucial, para a posterior análise dos dados primários, obter um conhecimento relativo ao contexto do fenómeno em estudo. Este capítulo permitiu uma perceção do processo que levou à designação de Guimarães como CEC, assim como a forma como o evento decorreu. Foi igualmente possível perceber a participação da população e alguns impactos do evento, nomeadamente nas infraestruturas, na economia e no turismo. Por fim, importa salientar as sucintas descrições de organizações culturais da cidade e a abordagem ao período pós-CEC. No próximo capítulo são estabelecidas e apresentadas as principais considerações relativas à metodologia de investigação adotada, ao instrumento de recolha de dados primários e à análise desses mesmos dados.

Capítulo 5 – Metodologia de Investigação

5.1 – Introdução

O presente capítulo, relativo à metodologia de investigação, começa com considerações relativas ao paradigma e à metodologia de investigação adotados, na secção 5.2. Posteriormente são apresentados, na secção 5.3, os objetivos de investigação. O capítulo prossegue com a exposição do *design* de pesquisa e do instrumento de recolha de dados, na secção 5.4. Por fim, são desenvolvidas apreciações acerca da análise de dados, na secção 5.5, e é ainda apresentada uma síntese conclusiva na secção 5.6.

5.2 – Paradigma e metodologia de investigação

No desenvolvimento de um processo rigoroso como uma investigação científica é condição fundamental refletir sobre determinadas questões, nomeadamente sobre a forma como o investigador percebe a realidade, sobre a relação entre o investigador e a realidade e, por fim, sobre o modo como se pretende observar e descobrir essa mesma realidade. Os três elementos referidos – a ontologia, a epistemologia e a metodologia – constituem um paradigma de investigação, que representa o quadro conceptual em que o investigador trabalha. Por outras palavras, o paradigma é o sistema básico de crenças, ou o conjunto de pressupostos, que orienta o investigador e representa a visão que este tem da realidade (Guba & Lincoln, 1994). É importante, num momento inicial da investigação, que o investigador faça uma reflexão e clarificação sobre estas considerações, para se enquadrar num paradigma de investigação que oriente a sua pesquisa (Sobh & Perry, 2006).

Nesta investigação é adotado o paradigma do realismo. De acordo com os princípios deste paradigma, a realidade existe independentemente do investigador, é externa, e é imperfeita e apenas probabilisticamente apreensível, sendo que as percepções das pessoas são como que janelas para essa mesma realidade externa e complexa (Sobh & Perry, 2006). Existe uma realidade, que é autónoma em relação aos indivíduos, e estes têm a sua própria percepção da mesma. O investigador realista tenta construir várias visões dessa mesma realidade (Sobh & Perry, 2006). Uma vez que os resultados são apenas provavelmente verdadeiros, deve-se tentar desenvolver uma triangulação de dados de diferentes fontes, não só para tentar conseguir uma visão holística da realidade, mas também para aferir a consistência dos dados recolhidos (Sobh & Perry, 2006).

A metodologia guia o investigador e é a aplicação teórica ou ideológica que fundamenta o método (Wahyuni, 2012). Neste estudo é utilizada uma metodologia

qualitativa, que é a mais comum no paradigma do realismo (Wahyuni, 2012). Através de uma pesquisa qualitativa pretende-se conseguir uma compreensão ou ganhar conhecimento qualitativo acerca das razões e motivações subjacentes a um determinado fenómeno (Malhotra & Birks, 2006), que é precisamente o caso desta investigação.

5.3 – Objetivos de investigação

Tendo em conta o potencial da CEC para introduzir alterações no setor das artes e cultura, demonstrado no capítulo 2, pretende-se investigar de que forma o evento *Guimarães 2012* influenciou o marketing de organizações culturais e de arte que participaram no mesmo. Mais especificamente, considerando um conjunto de dimensões de marketing estratégico e operacional, pretende-se perceber de que forma a *Guimarães 2012* terá contribuído para uma possível evolução do marketing nas organizações culturais e de arte locais.

Procura-se nesta dissertação compreender de que forma terão as estratégias e práticas de marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães sido influenciadas pelo evento *Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012*.

A partir deste objetivo geral da investigação surgem seis objetivos específicos, através das quais se poderá perceber se o marketing das organizações culturais e de arte locais terá sido influenciado e de que forma o terá sido. Os objetivos específicos da investigação são:

1. Compreender de que forma terá a orientação para o marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães sofrido alterações após o evento *Guimarães 2012*;
2. Compreender de que forma terá o planeamento de marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães sofrido alterações após a *Guimarães 2012*;
3. Perceber de que forma terá o evento *Guimarães 2012* contribuído para alterações no público-alvo e no posicionamento de organizações culturais e de arte de Guimarães;
4. Compreender de que forma terão as estratégias e práticas de marketing relacional, de organizações culturais e de arte de Guimarães, sido influenciadas pela *Guimarães 2012*;
5. Compreender de que forma terá a variável produto, de organizações culturais e de arte de Guimarães, sido influenciada pelo evento *Guimarães 2012*;

6. Perceber de que forma terão as estratégias e práticas de comunicação, de organizações culturais e de arte de Guimarães, sido influenciadas pela *Guimarães 2012*.

5.4 – *Design* de pesquisa e instrumento de recolha de dados

Através de uma pesquisa qualitativa, como a desenvolvida nesta dissertação, pretende-se conseguir uma compreensão ou ganhar conhecimento qualitativo acerca das razões e motivações subjacentes a um determinado fenómeno (Malhotra & Birks, 2006). O *design* de pesquisa faz a ligação entre a metodologia e um conjunto apropriado de métodos (Wahyuni, 2012) e nele são detalhados os procedimentos necessários para obter a informação necessária para alcançar os objetivos de investigação (Malhotra & Birks, 2006). Geralmente, numa pesquisa qualitativa, é utilizado um número pequeno de casos não representativos e a recolha de dados não é estruturada nem o seu tratamento é de cariz estatístico (Malhotra & Birks, 2006). Os objetivos de investigação foram considerados o ponto de partida para o desenvolvimento do *design* de pesquisa.

Como instrumento de recolha de dados primários foi selecionada a entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista, que é tida como híbrida entre a entrevista estruturada e aprofundada, facilita a partilha de perspetivas, histórias e experiências, por parte dos entrevistados, acerca do fenómeno observado pelo entrevistador (Wahyuni, 2012). Pretendeu-se, através deste instrumento de recolha de dados, usufruir de uma definição pré-determinada de temas e questões a abordar, como numa entrevista estruturada, ao mesmo tempo que se mantém a flexibilidade suficiente para que o entrevistado fale livremente acerca de qualquer tópico que surja durante a entrevista (Wahyuni, 2012).

Foi desenvolvido um *purposive sampling*, ou seja, uma amostra não probabilística em que se escolhe propositadamente os membros da amostra para recolher informação necessária para responder às questões de pesquisa (Wahyuni, 2012). A seleção dos entrevistados foi feita de acordo com um critério de relevância para o estudo. Tentou-se selecionar organizações que estivessem em atividade em 2012 e que tivessem diferentes dimensões, níveis de profissionalização e atividades entre si. O principal objetivo era o de conseguir informação de diferentes contextos, para tornar a pesquisa mais rica, e para se perceber possíveis influências do contexto em causa.

Neste sentido foram realizadas cinco entrevistas a nove pessoas de cinco organizações culturais e de arte de Guimarães – a dois elementos do marketing d'A *Oficina*, ao presidente do Cineclube de Guimarães, presidente do Círculo de Arte e Recreio, à diretora do Museu de Alberto Sampaio e a três elementos do serviço educativo do museu, e a um dos membros-fundadores da *Ó da Casa!*. No caso do museu, apesar de a diretora desempenhar as mesmas funções numa outra instituição cultural da cidade, a entrevista focou-se apenas no museu. Pretendia-se conseguir um número mais elevado de entrevistas, o que não foi no entanto possível por indisponibilidade de alguns agentes culturais e por dificuldades de calendarização.

Num primeiro contacto estabelecido com os diferentes entrevistados foi-lhes apresentado o âmbito em que a entrevista estava a ser requerida, assim como foi explicado de forma genérica e abrangente os temas a debater e os objetivos subjacentes, quer da entrevista, quer do estudo. Pretendeu-se desta forma fornecer alguma informação prévia à ocorrência da entrevista, permitindo alguma reflexão por parte do entrevistado antes do momento de contacto, sem contudo facultar qualquer tipo de questão, para que a entrevista fluísse da forma mais natural e informal possível.

Seguindo as indicações de Sobh e Perry (2006) e Wahyuni (2012), o guião das entrevistas foi desenvolvido de acordo com os objetivos de investigação. Embora alguns objetivos não tenham suporte direto da literatura, nomeadamente por não ter sido possível consultar literatura específica acerca de legados das CEC no marketing, a operacionalização das dimensões revelou-se fulcral para a observação empírica. O guião foi então dividido em nove diferentes blocos – um primeiro para apresentação e legitimação da entrevista; um segundo com questões gerais e mais abrangentes acerca da organização em causa e da *Guimarães 2012*; seis blocos específicos para cada uma das dimensões de marketing operacionalizadas; um bloco para finalização da entrevista.

Todas as entrevistas realizadas começaram com uma explicação do estudo e dos objetivos da entrevista, passando de seguida a questões mais formais como a autorização para gravar a entrevista e para a posterior identificação da organização no estudo. Foi dada oportunidade aos respondentes de colocarem qualquer questão, bem como o direito à sua privacidade e anonimato, e houve igualmente alguma preocupação com o conforto dos respondentes, cumprindo com o sugerido na literatura (Malhotra & Birks, 2006). A entrevista discorreu então do mais abrangente para o mais específico. Embora tendo o guião por base, não se tentou seguir de forma rígida a ordem pré-estabelecida de blocos. Privilegiou-se, sempre que possível, a introdução de cada bloco consoante o fluxo da

entrevista, de forma a não quebrar abruptamente a lógica dos raciocínios. Tentou-se ser sensível ao conhecimento de cada entrevistado e introduzir as questões com uma linguagem o menos técnica possível, explicando sempre que necessário a questão a ser colocada. Todas as entrevistas realizaram-se nas instalações das entidades, com exceção da *Ó da Casa!* que decorreu num café, e as durações variaram entre os 48 minutos e 1 hora e 30 minutos. Conforme consentimento por parte dos participantes as entrevistas foram todas gravadas.

Pretendeu-se nesta investigação, sempre que existiram dados para tal, fazer um cruzamento de dados. A triangulação de dados, assim como o realismo, assume uma única realidade, que pode ser observada ou percebida de diferentes formas (Sobh & Perry, 2006). Este método pressupõe a recolha de dados de múltiplas fontes, permitindo o cruzamento de dados e oferecendo uma família de respostas que cobre diferentes contextos da mesma realidade. Recorrendo à triangulação consegue-se mais informação relevante e completa, ao mesmo tempo que se tem a oportunidade de avaliar a consistência dos dados (Wahyuni, 2012).

Numa pesquisa qualitativa a fiabilidade depende sobretudo da habilidade e da honestidade do investigador ao descrever todo o processo implementado (Drucker-Godard, Ehlinger & Grenier, 2001). Nesse sentido, e tendo por base sugestões de Drucker-Godard *et al.* (2001), tentou-se garantir que a operacionalização das dimensões de marketing expressasse os conceitos teóricos; que as dimensões permitissem responder aos objetivos de investigação; que os dados recolhidos fossem analisados com precaução; que fosse avaliada a veracidade das relações estabelecidas na discussão dos resultados.

Com o intuito de estabelecer critérios para avaliação da fiabilidade e validade de uma pesquisa qualitativa, Guba (1981) estabeleceu quatro critérios – a credibilidade, transferabilidade, dependabilidade e confirmabilidade. A credibilidade refere-se à exatidão dos dados em refletir o fenómeno social observado e a transferabilidade questiona o grau de aplicabilidade do estudo noutros casos, com outras características. A sugestão do autor de optar por um *purposive sampling*, no sentido de se tentar maximizar o alcance da pesquisa e conseguir informação de diferentes tipos de organização foi tida em consideração. A dependabilidade refere-se até que ponto o estudo estará dependente do contexto – pode-se aferir ao replicar o estudo noutro contexto – e a confirmabilidade questiona se o estudo reflete o que foi observado. A triangulação de dados é sugerida para ajudar a garantir a fiabilidade do estudo (Guba, 1981) e tentou-se, sempre que possível, requerer juntos das organizações alguns dados secundários para a triangulação.

5.5 – Análise de dados

Seguindo as indicações de Bardin (2009) as entrevistas foram integralmente transcritas, incluindo hesitações, silêncios ou estímulos do entrevistador. Num primeiro momento, após a transcrição das entrevistas, foi feita uma análise de forma flexível e não sistemática, entrevista por entrevista, naquilo que é referido como “o processo de decifração estrutural centrado em cada entrevista” (Bardin, 2009: 92). Esta abordagem, de acordo com o autor, permite uma “imersão no mundo subjetivo do outro” (Bardin, 2009: 92), sendo que a cada entrevistado corresponde um “mundo subjetivo” único. Desta forma é possível conseguir um primeiro contributo e análise de cada entrevista, uma vez que cada entrevista tem as suas especificidades, uma lógica e um contexto únicos, que ficam a amadurecer enquanto se prepara uma segunda fase da análise (Bardin, 2009).

O *structural coding*, que de acordo com Saldaña (2009) é considerado apropriado para estudos qualitativos e dos mais adequados para entrevistas, foi utilizado na fase seguinte. Foi definido um código para cada uma das dimensões de marketing a estudar, que resultam das questões de pesquisa, e diferentes segmentos de cada entrevista foram rotulados em concordância. Da aplicação deste método de codificação resultou a identificação, em diferentes entrevistas e em diferentes momentos da mesma entrevista, de segmentos de texto sobre o mesmo tema. Segmentos esses que foram posteriormente organizados e reagrupados, de acordo com a sua relevância, em diferentes categorias (Wahyuni, 2012). Esta categorização serviu de base para a posterior análise temática.

A análise temática por categorias é uma técnica de análise de conteúdo muito utilizada, e considerada eficaz, que consiste no desmembramento do texto em categorias para posterior análise (Bardin, 2009). Cada categoria corresponde a uma das seis dimensões de marketing operacionalizadas anteriormente – orientação para o marketing, planeamento, público-alvo e posicionamento, marketing relacional, produto e comunicação. Tratando-se de entrevistas semiestruturadas, algumas questões foram surgindo de forma natural ao longo da entrevista, sem seguir escrupulosamente o guião pré-concebido. Com a reorganização dos dados, estes ficaram agrupados consoante a categoria, para se proceder à análise temática.

Na análise e discussão dos resultados recorreu-se, sempre que considerado oportuno, a citações dos entrevistados para suportar as apresentações e explicações facultadas, como sugerido por Sobh & Perry (2006). Seguindo também o que é proposto por Wahyuni (2012), o objetivo geral e os objetivos específicos da investigação estiveram

sempre presentes, ao longo do processo de análise de dados, para se manter o foco no que é realmente importante para o estudo.

5.6 – Síntese conclusiva

No capítulo que agora finda foram expostos o paradigma e a metodologia de investigação adotados; os objetivos de investigação; o *design* de pesquisa e o instrumento de recolha de dados utilizados; por fim, foram tecidas considerações em relação à análise dos dados primários recolhidos.

Em suma, são adotados nesta investigação o paradigma do realismo e uma metodologia de cariz qualitativo. O principal objetivo da dissertação é compreender de que forma terão as estratégias e práticas de marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães sido influenciadas pelo evento *Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012*. É utilizada como instrumento de recolha de dados primários a entrevista semiestruturada. A análise dos dados é desenvolvida através da análise temática do conteúdo.

Após consideradas e clarificadas as orientações metodológicas, de importância inquestionável para orientação da investigação, prossegue-se com a análise e discussão de resultados, no próximo capítulo.

Capítulo 6 – Análise e Discussão de Resultados

6.1 – Introdução

Expostas as questões metodológicas e recolhidos os dados primários através das entrevistas semiestruturadas, pretende-se neste capítulo apresentar, analisar e discutir os principais resultados alcançados.

O capítulo está dividido em oito secções, sendo seis dedicadas a cada uma das dimensões de marketing observadas. Em cada uma das dimensões tentou-se perceber quais as estratégias e práticas desenvolvidas nas organizações em estudo e quais os possíveis contributos ou influências da *Guimarães 2012* nas mesmas. Foi possível, desta forma, compreender a que nível é desenvolvido o marketing nas organizações culturais e de arte de Guimarães e de que forma o evento terá contribuído para a sua evolução.

Na secção 6.2 são expostas as considerações relativas à orientação para o marketing, na 6.3 ao planeamento, na 6.4 ao público-alvo e posicionamento e na 6.5 ao marketing relacional. Por fim, a 6.6 foca-se no produto e a 6.7 na comunicação. Na secção 6.8 é feita uma síntese conclusiva.

6.2 – Orientação para o marketing

Conforme foi explorado no capítulo referente às seis dimensões de marketing elegidas para observação empírica, a orientação para o marketing pressupõe “a geração de conhecimento do mercado referente às necessidades dos clientes atuais e futuros, a disseminação desse conhecimento pelos departamentos da organização e a resposta de toda a organização a esse conhecimento” (Kohli & Jaworski, 1990: 6). Esta visão concretiza-se em três comportamentos – recolha, disseminação, resposta – a ser desenvolvidos pela organização e não apenas por um departamento de marketing (Kohli & Jaworski, 1990). Também Narver e Slater (1990: 21) referem que a OM, além dos critérios de decisão, consiste em “três componentes comportamentais – a orientação para o cliente, a orientação para o competidor e a coordenação interfuncional”.

Tentou-se então perceber se as organizações culturais selecionadas procuram recolher e gerar conhecimento do mercado (clientes, potenciais clientes e competidores), se ocorre a disseminação desse conhecimento pela organização e se, posteriormente, pode existir uma resposta coordenada a essa informação.

Por parte do Cineclube de Guimarães (CCG) não existe a preocupação em recolher dados dos públicos e de outros cineclubes, por diferentes motivos. É referido que compreendem que os sócios não constituem uma opção estética única e que, por esse

mesmo motivo, procuram “*fazer com que a programação contemple todas essas pessoas*”. Contudo, a única influência que essa informação aparenta ter na definição da programação reside na seleção da programação por dias, uma vez que não a fundamentam nas preferências do público.

“Nós não passamos um filme por ter mais ou menos aceitação. Não há filmes que deixem de ser selecionados por acharmos que não vão ter aceitação. Para nós não constitui problema algum, apenas não os colocamos na programação de domingo.” – CCG

Por outro lado, no intervalo das sessões fazem um sorteio de um DVD ou de uma banda sonora, porque sabem que “*é algo que as pessoas gostam e tem um aspeto único, cria uma familiaridade, reduz a impessoalidade e as pessoas gostam dessa cumplicidade*”. Uma vez que “*não há muitos filmes disponíveis, ao contrário do que acontecia*”, não existe a intenção deliberada de recolher informação de outros cineclubes, porque sabem no que consiste a sua programação. No que diz respeito à OM não houve qualquer influência da CEC nesta organização.

Questionado se existe a preocupação em recolher informação da comunidade ou dos associados, o presidente do Círculo de Arte e Recreio (CAR) afirma que “*sim, há essa preocupação*”. Identifica ainda que a questão maior que advém dessa recolha se foca na melhoria e na inovação das atividades, adiantando que o problema, posteriormente, está no facto de geralmente não existir capacidade de as colocar em prática por falta de recursos humanos e financeiros. De acordo com a explicação prestada há duas principais razões para que as associações locais não consigam implementar a resposta coordenada à informação recolhida, como sugerido na literatura (Kohli & Jaworski, 1990). Uma reside no facto de “*não existir a capacidade de ter pessoas que se dediquem a tempo inteiro à causa*”; a outra é a capacidade que as associações não tiveram de acompanhar a evolução e a profissionalização que se verificou noutras organizações do setor cultural. Estas ideias são expressas da seguinte forma:

“Sim, há essa preocupação (de recolher informação). (...) o problema maior reside no facto de não existir capacidade para ter pessoas que se dediquem a tempo inteiro à causa. (...) O setor cultural tem vindo a profissionalizar-se muito (...) e as associações não tiveram possibilidade nem têm capacidade de acompanhar. Tudo aquilo que fazem é sempre dentro dos seus limites e existe a perceção da necessidade de ter mais atividades, melhoradas, algumas com necessidade de inovar. Muitas vezes existe a ideia mas depois há a dificuldade de colocar em prática por falta de recursos humanos e financeiros.” – CAR

A resposta foi igualmente positiva em relação à recolha de informação acerca da atividade das restantes associações culturais de Guimarães. Foi referido que estão atentos ao que as associações vão desenvolvendo, esclarecendo que no concelho existe *“cooperação, parceria, concorrência sã, saudável, em que as associações vão vendo o que as outras fazem”*. Não foi mencionada qualquer contribuição da CEC 2012.

No Museu de Alberto Sampaio (MAS) é feita uma recolha de dados em relação a diferentes públicos. Durante a entrevista foram identificados públicos dos quais tentam estar informados, e foi igualmente demonstrado que é feito um tratamento idêntico em relação às atividades desenvolvidas pelo museu, para se aferir sobre as perceções acerca das mesmas. Foi referido que existe a preocupação de conhecer os públicos e de providenciar ofertas próprias para diferentes segmentos, como são exemplo as visitas temáticas criadas para públicos específicos, como alunos de diferentes níveis de ensino, idosos ou até pessoas com deficiências. Também modificam e introduzem melhorias nas atividades consoante o *feedback* que vão obtendo. As próximas citações traduzem a preocupação em gerar informação e de dar resposta à mesma:

“Sim (existe a preocupação de recolher dados), de públicos a nível escolar, escuteiros, público em geral, idosos, dentro dos vários níveis de ensino... e depois também fazemos um tratamento em relação às diferentes atividades que fazemos, para ver quais são as mais procuradas, por exemplo. Fazemos esse tipo de estudos.” – MAS

“Nós fomos nos apercebendo, ouvimos recomendações, e criamos um tipo de visita novo, que é a ‘visita leve’.” – MAS

Esta preocupação de recolher informação do mercado e dar uma resposta existe desde sempre, não teve influência alguma da *Guimarães 2012*, e parece representar uma filosofia ou cultura organizacional, mencionadas na literatura por Deshpande *et al.* (1993), embora “*dependente dos diretores que foram estando à frente do museu e da sua intenção e sensibilidade*”. Foi também referido que em determinados momentos, no passado, existiram dificuldades “*porque o museu tinha um quadro reduzido*”.

Com o decorrer da entrevista foi destacada a intenção de desenvolver uma “*análise dos públicos*” mais aprofundada, não só para recolher informação que de forma menos informal já vão atualmente recolhendo, mas também para aferir questões relacionadas com o real posicionamento do museu e com o envolvimento da comunidade, porque “*uma coisa é o que sentimos, outra coisa é o que é na prática*”. Não houve qualquer influência da *Guimarães 2012* na orientação para o marketing.

Na associação *Ó da Casa!* (OdC) existe a preocupação de acompanhar muito de perto os acontecimentos do seu evento mais importante, o *Guimarães Noc Noc*, e sempre que sentem a necessidade de modificar ou melhorar alguma questão, “*muitas vezes com o feedback do público, fazemos esse esforço*”. Foi referido durante a entrevista que existe a preocupação de, durante e após o evento, estarem em contacto direto com os participantes e com o público para recolher conhecimento, “*embora não seja feito de forma esquematizada*”. Não existem processos de avaliação ou de contagens de participação “*porque não tem havido muita necessidade*”. Existe então a preocupação em recolher conhecimento e este é realizado, embora não o seja de forma formal. A informação recolhida é também disseminada pelos restantes membros da organização, tal como Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) advogam, e a partir daí podem ser tomadas decisões tendo em vista a melhoria do evento.

“Todo o processo de organização do Noc Noc é de muita proximidade com quem participa. Há sempre um contacto com as pessoas, com os artistas, com quem cede os espaços. Como não é um processo frio e não acontecem coisas fora da nossa alçada, normalmente conseguimos acompanhar com muita proximidade e o feedback é sempre muito imediato.” – OdC

Da mesma forma que vão estando atentos e procuram *feedback* dos participantes e dos artistas, a associação também recolhe informação de eventos idênticos e de outras associações, embora o tenham feito mais numa primeira fase da vida da mesma. Essa

informação é partilhada com todos os membros da associação. É referida a possibilidade de a exigência do evento CEC 2012 ter intensificado a preocupação em gerar informação, quer dos participantes, quer de outros eventos, para introduzir melhorias.

“Existe, se calhar numa forma mais individual por parte das pessoas da organização, a atenção aos modos de fazer noutros eventos e noutras associações. E acabam por trazer essas ideias, mas o Noc Noc há uns tempos para cá acaba por ter uma estrutura fechada em termos organizativo e de modelo.” – OdC

Por parte d’A Oficina é feita uma recolha de informação do público, geralmente em momentos de grande adesão, nomeadamente durante os festivais, *“que é quando conseguimos uma amostra mais interessante”*. Como existe a preocupação de não estar constantemente a pedir informações às pessoas, a recolha é feita espaçadamente. A informação recolhida não fica na área do marketing, é direcionada para outras áreas da organização, *“porque essa informação é importante para o funcionamento da organização como um todo”*.

“Nem sempre é possível, nem sempre está ao nosso alcance, mas em momentos mais relevantes ou mais cirúrgicos tentamos recolher alguma informação para receber feedback e tentar adaptar e evoluir, se necessário.” – A Oficina

Apesar das evidências relativas à existência de orientação para o marketing na organização, há uma questão sensível de que não prescindem – a integridade da programação artística. Apesar de ser uma questão bastante explorada e debatida na literatura (Botti, 2000; Fillis, 2006; Hill *et al.*, 2006; Hirschman, 1983; Kotler & Scheff, 1997), é consensual que uma organização pode ser orientada para o marketing mantendo a sua integridade artística e cultural (Hill *et al.*, 2006; Kotler & Scheff, 1997), *i.e.*, uma organização cultural orientada para o marketing não tem necessariamente de alterar a sua oferta consoante as preferências do mercado. Esta ideia está expressa na seguinte citação:

“Há aqui uma questão sensível. Apesar de termos todo o interesse em oferecer ao público o que o público quer, nós temos princípios de programação. Há uma lógica de programação, um conceito artístico, que não se altera consoante os gostos do público.”
– Marketing d’A Oficina

Não houve, nesta organização, influência alguma por parte da *Guimarães 2012* na recolha e disseminação de informação. É aliás referido que o “*grande estudo de públicos*” foi desenvolvido “*dois ou três anos após a abertura do CCGV*”, que foi inaugurado em setembro de 2005. É igualmente revelado que o estudo possibilitou uma série de conclusões em relação ao público e que não sentiram necessidade de replicar o estudo, embora sejam feitos questionários de forma pontual, sempre com a preocupação de não maçar o público.

Em geral, com a exceção do CCG, existe a consciência e a vontade de obtenção de informação do mercado, para posteriormente introduzir melhorias, e essa informação acaba por ser disseminada por toda a organização, cumprindo com o sugerido na literatura (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). Contudo, as organizações evidenciam não o fazer de forma estruturada ou sistemática, e nem todas apresentam as condições necessárias para desenvolver melhorias. Destaque-se a existência de uma orientação em linha com a defendida por autores do marketing das artes, de que a integridade artística não deve ser colocada em causa, mesmo que a informação recolhida assim o sugira (Boorsma, 2006; Hill *et al.*, 2006; Kotler & Scheff, 1997). Os contributos da CEC são muito pouco significativos em relação à OM, em parte devido à escassez de recursos.

6.3 – Planeamento

O planeamento de marketing representa um processo estruturado que leva a um conjunto coordenado de decisões e ações de marketing (Wood, 2010). É compreendido como um processo sistemático que envolve a avaliação de oportunidades e recursos, a definição de objetivos e o desenvolvimento de um plano para implementação e controlo (Simkin, 1996) ou como a forma de uma organização monitorizar e controlar as influências internas e externas, que têm a capacidade de contribuir para que a organização alcance determinados objetivos (McDonald, 2008).

Através das entrevistas levadas a cabo e da consulta de alguns documentos das organizações, tentou-se compreender que tipo de planeamento é desenvolvido, qual o nível desse planeamento e de que forma poderá a *Guimarães 2012* ter influenciado ou contribuído para o desenvolvimento de processos sistemáticos e estruturados de ação, avaliação e monitorização.

Apesar de membros de anteriores direções terem tentado formalizar e planear atividades e ações no CCG, é referido que tal nunca foi feito por estarem dependentes de

muitos fatores e porque é algo que “*não é característico da organização*”. É mencionado que sempre assim foi e não houve qualquer influência da *Guimarães 2012* para que a situação se alterasse.

“Nós navegamos muito à vista. (...) No cinema é impossível fazer planeamento, nunca sabemos o que aí vem. Mesmo o planeamento de atividades, para depois tentarmos cumprir escrupulosamente, é algo que não é característico do Cineclube”. – CCG

Ressalva-se que no CCG têm “*muito cuidado com a questão financeira, porque é ela que depois determina aquilo que podemos, ou não, fazer*”, mas é reiterado que a cultura organizacional assenta na informalidade e espontaneidade – “*muitas vezes pensamos e se fizéssemos isto?, mesmo que no início do mandato não tivéssemos isso em mente acabamos por experimentar e resulta*”.

No CAR as orientações e objetivos para o ano são inseridas no plano de atividades. Apesar de geralmente o plano não sofrer alterações significativas de um ano para outro, de acordo com o que nos é referido, existem evidências de que o planeamento se fundamenta numa análise externa e interna e numa avaliação de oportunidades e de recursos disponíveis, de acordo com a citação:

“Anualmente colocamos no plano de atividades aquilo que nós achamos que naquele ano possa ser uma aposta, sendo que nunca varia muito de ano para ano. Vai havendo uma evolução, fruto da dinâmica não só da associação, internamente, mas também da envolvente.” – CAR

O documento “*não é muito desenvolvido*”, sobretudo porque a associação não tem colaboradores com competência profissional para o fazer, algo que na opinião do entrevistado se replica noutras associações. Em suma, é-nos facultada a opinião de que não é provável uma associação cultural ter um quadro de pessoal que lhe permita desenvolver um planeamento estratégico ou um plano de marketing.

“Há eventualmente algumas (associações culturais) que possam ter na direção quem gratuitamente possa elaborar um plano e pensar estrategicamente a associação. Nós aqui ainda não conseguimos.” – CAR

Relativamente a uma possível evolução que pudesse ter acontecido fruto da CEC, é-nos referido, no CAR, que esta é uma das questões que mais lamentam: “*depois da CEC crescemos muito a nível da experiência, das parcerias, da produção, da realização de eventos, mas faltou-nos a capacidade de manter e segurar o know how a esse nível, de forma a manter nos quadros das associações o pessoal que trabalhou e colaborou connosco*”. Portanto, apesar da oportunidade para o planeamento evoluir, tal facto não terá ocorrido por não existir uma estrutura que o conseguisse desenvolver de forma sustentável.

No MAS é feito anualmente um planeamento, embora nada seja desenvolvido em relação ao marketing. Apesar de existirem atividades decorrentes de ano para ano, no início de cada período anual é feita uma reflexão sobre as mesmas e sobre possíveis introduções e melhorias. A CEC 2012 não introduziu qualquer tipo de evolução a nível do planeamento.

“Existe um relatório e um plano de atividades. E no plano pensa-se o que se quer fazer no ano seguinte - manter as mesmas ou desenvolver novas atividades. Normalmente há sempre diferenças.” – MAS

O conjunto de decisões e indicações presentes no referido plano é desenvolvido por cada diferente equipa do museu, sem que exista necessariamente partilha e coordenação entre todas, ao contrário do que é recomendado na literatura (Kotler *et al.*, 2009; Taghian, 2010). O papel de conectar as diferentes áreas era desenvolvido pela gestão, algo que atualmente não acontece de forma tão deliberada porque a diretora do museu tem igualmente a responsabilidade de gerir o Paço dos Duques de Bragança, que de momento exige mais que o MAS.

“Quando cá estava (em exclusivo) controlava mais (...). Com este distanciamento de quem dirige não lhes compete a elas (às diferentes equipas) fazer esta ligação entre todos. Não é que as equipas não se falem ou não se entendam, mas em termos de gestão é diferente. Enquanto que no Paço dos Duques o faço, estou em cima do acontecimento em tudo e passo a maior parte do tempo lá, aqui, neste momento, não o faço. Passei cá doze anos anteriormente e também pego no telefone, e sei o que cada um é capaz, e facilmente... Mas não é bom em termos de gestão.” – MAS

A associação cultural *Ó da Casa!* começa o planeamento do seu principal evento com a preparação do “*orçamento necessário, vai-se procurar esse financiamento, começa-se a ter uma maior noção do que é possível e do que não é possível fazer, e ver em que áreas é necessário fazermos um reforço*”. É referido como exemplo o reforço da área dedicada a públicos mais novos e nos voluntários. O contacto com a *Guimarães 2012* contribuiu para uma evolução no planeamento da associação, bem como na sua formalidade, como está evidenciado na seguinte citação:

“(...) Percebemos logo que qualquer relação com uma estrutura como a CEC teria de ser uma relação sempre com algum grau de formalismo, com procedimentos e protocolo. Nós éramos um grupo informal e estávamos confortáveis a trabalhar dessa forma (...), mas o contacto com a CEC, de certa forma, obrigou-nos a repensar alguns processos, a formalizá-los, a coloca-los mais ‘preto no branco’. Sentimos essa necessidade.” – OdC

Foi-nos facultado o acesso, por parte d’A *Oficina*, ao “Plano de Atividades e Contas de 2012” e ao “Plano Estratégico de Comunicação de 2016”. Este plano estratégico, desenvolvido pelo marketing da cooperativa, está enquadrado e é desenvolvido em articulação com o mais amplo planeamento corporativo, tal como sugerido por McDonald (2008). Nele constam a definição de objetivos, os recursos internos disponíveis para atingir esses objetivos, que distribuição dos meios será feita e de que forma vão chegar aos diferentes segmentos, através da comunicação. Há igualmente uma componente de avaliação do ambiente externo à cooperativa. Em suma, o documento envolve uma avaliação das capacidades e dos recursos da cooperativa, a definição dos objetivos e um plano para implementação, de acordo com o proposto por Simkin (1996). Apesar do elevado nível de profissionalização parece-nos que o marketing é percebido pela organização como sendo apenas comunicação, o que representa uma conceptualização bastante restritiva. Além de não existir plano de marketing, mas sim de comunicação, ao longo da entrevista os entrevistados referiram mais que uma vez estar a responder a questões que não diziam respeito ao marketing mas a outras áreas da organização. O evento CEC 2012 não teve qualquer implicação nas práticas de planeamento desta entidade cultural.

Em suma, foi possível verificar diferentes níveis de planeamento, desde a não existência, de todo, até ao desenvolvimento de um plano estratégico e de planeamento de

marketing. Apesar de a literatura sublinhar a importância do planeamento para as organizações de arte e cultura (Hill *et al.*, 2006; Sharpe, 2005), a maioria das organizações em estudo não desenvolve um processo estruturado que envolva a avaliação de oportunidades e recursos e que leve a um conjunto coordenado de decisões (Simkin, 1996; Wood, 2010). Posto isto, e tendo em conta que a literatura das CEC referia o potencial de as organizações aumentarem o seu profissionalismo e desenvolverem a sua capacidade operacional e as competências em gestão (Bergsgard & Vassenden, 2011; García *et al.*, 2013; Quinn, 2009), seria de esperar que a dimensão do planeamento evoluísse. Numa das organizações de facto o evento influenciou o seu planeamento, enquanto que outra não o conseguiu por falta de condições para segurar o *know how*. As evidências apontam para a existência de potencial para os contactos estabelecidos contribuírem para uma evolução do planeamento, mas para que tal aconteça é necessário que algumas condições prevaleçam, nomeadamente a capacidade para reter conhecimento e a perceção da necessidade de melhoria.

6.4 – Público-alvo e posicionamento

O *targeting* consiste na avaliação da atratividade de segmentos de mercado e na posterior seleção de um ou mais desses segmentos para a organização servir (Kotler & Armstrong, 2014). O público-alvo, ou o segmento-alvo, é um segmento escolhido pela organização de entre todo o mercado (Lovelock & Wirtz, 2011) ou o conjunto de potenciais compradores com necessidades e características comuns que a organização decide servir (Kotler & Scheff, 1997).

Por sua vez, o posicionamento traduz a forma como o consumidor percebe a organização e a sua oferta (Dibb *et al.*, 2012; Kotler & Armstrong, 2014), *i.e.*, consiste no conjunto de características e atributos que são usados para descrever a organização e, assim, a distinguem de outras (Dibb *et al.*, 2012). Para desenvolver uma estratégia de posicionamento, uma organização terá de promover os aspetos da sua oferta que são mais apelativos para os seus públicos-alvo, para que estes formem uma imagem da organização na sua mente de acordo com o posicionamento pretendido (Kotler & Scheff, 1997).

Além de se aspirar a conseguir uma visão sobre as estratégias e práticas das organizações relativamente à definição do público-alvo, posicionamento, missão e valores, pretendia-se compreender de que forma a *Guimarães 2012* terá contribuído para possíveis alterações nas mesmas. Tendo em consideração que o evento pode contribuir

para o crescimento e extensão dos públicos locais (Palmer *et al.*, 2004) ou para o desenvolvimento de trabalhos para novas audiências (Quinn, 2009), e não esquecendo que pode potenciar a transferência de conhecimentos e desenvolvimento de competências de gestão (Bergsgard *et al.*, 2010; Quinn, 2009), as possíveis alterações podem ter-se verificado no conteúdo ou na forma.

No CCG não há um público-alvo claramente definido. Compreendem que “*os associados não constituem uma opção estética única*”, que “*o público não é homogéneo*” e tentam “*fazer com que a programação contemple essas pessoas todas*”. Apesar de não deixarem de selecionar um filme por perspetivarem que este vá ter menos aceitação, o tipo de filme varia consoante o dia da programação, algo que é deliberado. Os principais objetivos da associação estão formalizados nos estatutos e disponíveis no *website*. Não é definido o posicionamento. A *Guimarães 2012* não introduziu qualquer alteração ao nível da definição do público-alvo, missão e posicionamento da associação.

“Temos um público que vai só ao domingo (...) porque quer ver aqueles filmes que são mais falados, mas depois temos aquelas pessoas que cultivam a cinefilia de malha mais apertada que vão à terça e à quinta. É uma estratégia de programação que não é ocasional, fomos tentando ao longo do tempo e isto tem funcionando.” – CCG

A missão, os principais objetivos e os valores do CAR estão estipulados e interiorizados na associação, sendo que “*muitas vezes há a preocupação de que as pessoas que estejam diretamente ligadas ao CAR sejam pessoas que conhecem a história e têm algum tempo de ligação (...), para manter aquilo que é o espírito da casa desde a sua fundação*”. A associação não identifica e estipula um ou mais públicos-alvo, embora as suas atividades se dividam em três diferentes áreas – a formação musical, teatro e poesia, programação cultural – e cada uma das quais terá o seu próprio público.

Em relação ao posicionamento, este não está formalizado, mas é evidente que está interiorizado na direção do CAR – a de ser uma associação que promove “*encontros para as pessoas partilharem experiências, conviverem e debaterem*”, desenvolve atividades para que “*as crianças e os jovens cresçam com valores e princípios*” e que acaba por funcionar como incubadora de outras associações culturais (“*basta ver a quantidade de placas de associações que deram aqui os primeiros passos e que de alguma forma fazem o reconhecimento e mostram a sua gratidão ao CAR*”).

A missão e os objetivos do MAS estão definidos formalmente – estão até disponíveis no *website* do museu – e a equipa sabe quais são. É referido que não há a necessidade de os disseminar por toda a organização porque é algo que acontece de forma natural. Não é definido o posicionamento desejado e é mostrado interesse em perceber realmente como será o museu percebido pelas pessoas, de forma mais séria e aprofundada do que as análises e recolhas de dados que vão fazendo, conforme assinalado na seguinte citação:

“Gostaria imenso que houvesse uma análise dos públicos para ver até que ponto conseguimos... uma coisa é o que sentimos, outra coisa é o que é na prática. (...) O balanço (das análises que fazem) é que a maioria dos visitantes fica surpreendida com as coleções que encontra.” – MAS

Durante a entrevista no MAS foram identificados diferentes segmentos, *“que vão desde o jardim-de-infância aos idosos”*, para os quais o museu disponibiliza ofertas específicas no sentido de os conseguir servir, como mencionado por Kotler e Armstrong (2014). São destacadas ofertas específicas como visitas temáticas (*“Caça aos Anjinhos”, “À descoberta dos animais”, “Roteiros do Centro Histórico” ou “À descoberta das praças”*) para públicos de diferentes níveis escolares, idosos, pessoas com deficiências, invisuais, ou até alunos do ensino recorrente, para os quais abrem propositadamente o museu à noite. É mencionado que a definição da missão e valores, bem como a identificação de diferentes segmentos-alvo e posterior disponibilização de ofertas específicas acontece desde sempre. Não houve, no caso do MAS, qualquer influência da *Guimarães 2012* nestas opções estratégicas.

Na OdC a preocupação em passar *“os valores e o espírito”* da mesma aos voluntários e aos proprietários dos espaços que participam no seu principal evento, o *Guimarães Noc Noc*. A missão e os objetivos estão definidos de modo formal e presentes no *website* da associação. Embora o mesmo não aconteça em relação ao posicionamento, é referido durante a entrevista que gostam de ser percebidos como uma organização que contribui para um maior interesse por parte das pessoas nas artes e na cultura. Em relação ao público-alvo é mencionado o seguinte:

“Nós não trabalhamos especificamente para um público-alvo. O nosso público é muito abrangente e essa é uma das bandeiras do evento, ser muito variado e muito abrangente. Mas temos consciência que quando trabalhamos para um público tão abrangente, depois existem públicos dentro do público. E aí por vezes temos de ter algumas preocupações em sermos mais específicos para alguns públicos.” – OdC

Embora a associação não defina um ou mais públicos-alvo, são identificados segmentos que *“têm de ser entendidos como públicos particulares, que têm as suas especificidades”*. Entre estes são referidos o público infantil – para o qual têm vindo a reforçar o serviço educativo – e o *“trabalho entre pares”*, ou seja, entre artistas e associações ou pessoas que cedem espaços, para os quais criam mecanismos de comunicação próprios. A oferta desenvolvida para o segmento infantil, denominado *Mini Noc Noc*, sofreu um reforço significativo em 2012, não necessariamente por causa da CEC, mas porque na primeira edição do evento, em 2011, *“sentiu-se muito essa necessidade, (...) percebeu-se que havia público para isso”*, ainda para mais quando *“um dos objetivos é a geração de novos públicos”*. Não existem evidências que apontem para uma contribuição da *Guimarães 2012* nas opções estratégicas do público-alvo e posicionamento da OdC.

Embora os principais objetivos e a missão do CCVF e do CIAJG, ambos geridos pela *Oficina*, estejam formalmente definidos e sejam apresentados nos respetivos *websites*, é-nos referido que não existe a preocupação de os disseminar, assim como aos valores, pela organização porque todos eles estão *“intrínsecos, enraizados”*. É mencionado que *A Oficina* presta um *“serviço público que atinge vários segmentos e sempre a pensar na qualidade artística”* e são identificados públicos-alvo para o serviço educativo, dança, teatro e música, conforme a citação:

“Tentamos fazer com que haja propostas para o serviço educativo (...) e depois tentamos que na programação regular haja uma proposta de teatro, uma de dança, uma de música... Nem todos os meses é possível isso ser tão equilibrado, mas regra geral é equilibrado. Tentamos ter vários géneros artísticos diferentes porque realmente há públicos diferentes.” – Marketing d’A Oficina

O posicionamento não está definido interna e formalmente na organização, embora afirmem que *“já adquirimos o nosso e preocupamo-nos em manter os níveis de*

notoriedade”. É referido que houve um esforço muito grande a nível da comunicação no passado para conseguirem uma “*afirmação nacional*” e para estarem “*ao nível dos grandes teatros e dos grandes centros culturais nacionais*”. O posicionamento, é-nos explicado, foi conseguido sobretudo devido a um grande esforço em publicidade – nas publicações especializadas dos jornais *Público* e *Expresso*, o *ípsilon* e a *Atual*, de modo contínuo durante um ano, algo que continuam a fazer de modo mais esporádico – e pela lógica que foram “*imprimindo a nível da programação e apostas artísticas*”. Por fim, é mencionado que não existiu qualquer tipo de influência ou contributo da CEC 2012.

Apesar de existir algum conhecimento acerca dos públicos que servem, ainda que informal e pouco aprofundado, apenas duas organizações identificam e desenvolvem ofertas específicas para segmentos-alvo. Por outro lado, todas as entidades definem formalmente a sua missão e nenhuma tem um posicionamento identificado e definido formalmente. Ao contrário do que defende Askegaard (1999), não nos parece que a não definição do posicionamento se deva ao facto de retirar legitimidade e credibilidade à arte, porque praticamente todas as organizações rapidamente explicam a forma como gostariam de ser percebidos pelos públicos. O evento não teve qualquer tipo de influência no público-alvo e no posicionamento das organizações. Ao contrário do que era sugerido na literatura, não foram desenvolvidos trabalhos para novas audiências (Quinn, 2009) nem terá ocorrido uma extensão dos públicos (Palmer *et al.*, 2004). Analisando os dados referentes a visitas no MAS, por exemplo, percebe-se que de facto não ocorreu um aumento significativo de público em 2012 nem nos anos seguintes (2011: 74.551; 2012: 76.873; 2013: 42.280; 2014: 42.523; 2015: 73.357). As entidades que não definiam os públicos-alvo e o posicionamento não passaram a definir e não ocorreram alterações na missão das organizações.

6.5 – Marketing relacional

O marketing relacional (MR) envolve a identificação, o estabelecimento, a manutenção, o reforço e a dissolução de relacionamentos de longo-prazo com os *stakeholders*, sempre na perspectiva de que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados, e que tal seja conseguido com base em trocas mútuas e no cumprimento de promessas (Grönroos, 2004; O’Malley *et al.*, 1997).

Esta perspectiva é fundamentada na noção de que na transação de bens e serviços existe uma relação entre duas partes, que adiciona valor a ambas, e que um

relacionamento contínuo pode oferecer um sentimento de segurança, de confiança ou de minimização dos riscos (Grönroos, 2004). Pressupõe compromisso, cooperação e confiança, que são críticos para o desenvolvimento do relacionamento com sucesso (Grönroos, 1996; Morgan & Hunt, 1994). Requer um conhecimento mútuo, o que pode exigir um esforço por parte da organização para obter um conhecimento completo acerca dos seus clientes e parceiros (Grönroos, 1996).

Pretendeu-se compreender se o evento *Guimarães 2012* terá contribuído para alterações nos relacionamentos e no modo das organizações de arte e cultura se relacionarem com terceiros, se terá proporcionado novas relações ou se a forma como estas entidades percebem os seus relacionamentos se terá modificado.

O MR pressupõe a possibilidade de dissolução de relacionamentos (Grönroos, 2004; O'Malley *et al.*, 1997), algo que foi recentemente concretizado pela *Oficina*, com uma empresa de *design*, porque “*estávamos descontentes, não pelo trabalho, que era fantástico, mas pelo relacionamento que era de muito anos e estava desgastado, não estava a correr bem a esse nível*”. A empresa que veio substituir “*é fantástica a esse nível*” e do departamento de marketing da *Oficina* reconhecem a sua importância “*para toda a estrutura*”. Referem que o parceiro percebe as suas necessidades e modo de funcionamento da cooperativa e que a relação é muito importante e próxima, que há interesse de ambas as partes em continuar, no longo prazo, e de se conhecerem mutuamente, para aprimorar aspetos, como menciona Grönroos (1996). De acordo com o que nos é transmitido, a empresa de *design* é vista como uma extensão do marketing da *Oficina*, ou como parte integrante da organização, o que nos remete para o conceito de *total relationship marketing* de Gummesson (1999), segundo o qual é explorado o potencial das relações, redes e interações, tonando irrelevante identificar onde começa e onde acaba a organização. As citações transcritas de seguida suportam essa mesma ideia. Não houve qualquer influência da *Guimarães 2012* no MR.

“*É uma relação muito importante. Eles são externos, não trabalham só cá, têm outros clientes, (...) mas são uma parte mesmo muito importante.*” – Marketing d’A *Oficina*

“Isso é importantíssimo (conhecimento mútuo). Aliás, nós temos briefings muito regulares com eles. Sempre que temos um novo evento eles vêm cá, temos um briefing detalhado, geralmente com a pessoa que programou o evento, que explica o evento todo, porque é que vem este artista e não aquele (...) e eles tentam absorver o máximo de informação possível para depois criarem. (...) E estamos sempre em articulação, para ir melhorando pormenores. Vamos vendo o que resultou melhor, o que resultou menos bem... E isso é um contacto muito constante.” – Marketing d’A Oficina

Foi possível conseguir exemplos e descrições acerca de quatro relacionamentos que o MAS tem com outras organizações, nomeadamente com os escuteiros, Cineclube de Guimarães, Universidade do Minho e escola secundária Francisco de Holanda, todos eles com base no conhecimento e benefício mútuos, compromisso e confiança, como é referido na literatura (Grönroos, 1996; Morgan & Hunt, 1994; O’Malley *et al.*, 1997). Os escuteiros, por exemplo, têm entrada gratuita no museu por, em períodos mais críticos como de férias dos colaboradores, ajudarem a manter o museu a funcionar em pleno. No caso da Universidade do Minho e da escola Francisco de Holanda, são facultados casos de estudo aos alunos, no âmbito do seu percurso académico, que se revestem de importância prática para o museu. Tanto por parte do museu como por parte das escolas há um conhecimento mútuo, relativo às necessidades de cada um, e a relação faz-se com base em trocas mútuas e na confiança. *“Eles estão muito agradecidos porque têm a turma a trabalhar, mas eu é que agradeço mais. É este tipo de relações que é fundamental”*. É referido que a CEC não contribuiu para alterações no MR.

“Temos relações de proximidade e sempre a porta aberta. Eu tenho um lema de vida pessoal e profissional que é ‘quanto mais se dá, mais se recebe’. De facto se nós, por exemplo, com o Cineclube temos uma boa relação, não é necessariamente por conhecer o Carlos Mesquita há muitos anos, mas por eles saberem que podem contar connosco e nós sabermos que podemos contar com eles.” – MAS

Para o CAR a *Guimarães 2012* funcionou como um catalisador para a cooperação e para o desenvolvimento de parcerias, ao mesmo tempo que possibilitou um reforço das relações já existentes. É referido ainda que o CAR e a associação *Convívio*, que estavam há vários anos de *“costas voltadas”*, trabalharam juntas em 2012 no âmbito do programa *Tempos Cruzados* e a relação hoje *“funciona extremamente bem”*. O CAR considera uns

relacionamentos mais importantes que outros e, entre associações, acabam por estar mais próximos daquelas com quem partilham objetivos e valores. Existe um esforço por parte da associação em conhecer o parceiro e em perceber os aspetos que estes mais valorizam, em linha com a literatura (Grönroos, 1996).

“Há sim (esforço para perceber o que o parceiro mais valoriza). O CAR tem uma forma de estar completamente desmaterializada e descomprometida de interesses, com responsabilidade, com compromisso, ao mesmo tempo que não tem objetivos de se sobrepor a outras associações.” – CAR

“O Cineclube trabalhou diretamente com a FCG, com os seus programadores, e também com as outras associações. Essa proximidade já se vinha fazendo e acentuou-se nesse acontecimento único que é uma CEC.” – CCG

Por sua vez, o CCG reconhece o contributo do evento para aproximar e aprofundar os relacionamentos da organização. Também por parte da OdC é referido um contributo da *Guimarães 2012* na identificação, estabelecimento, manutenção e reforço de relacionamentos. *“A CEC proporcionou, por exemplo, uma parceira com a Yo! Japan para a vinda de vinte artistas para participarem no Guimarães Noc Noc e houve uma ida dos membros da Ó da Casa! também ao Japão para fazer essa ponte com os artistas de lá, e esse foi um modelo adotado, mesmo depois de terminar a CEC”*. É igualmente referido que sentiram que houve um reforço no relacionamento entre as associações de Guimarães, após o evento. A OdC demonstra a preocupação em perceber o parceiro e adaptar-se às suas especificidades, o que pode ser confirmado pela seguinte citação:

“Existem da nossa parte preocupações em perceber qual é a identidade de cada associação quando colaboramos com elas. Por exemplo, o Cineclube não recebe exclusivamente projetos de cinema, ou documentários, ou videoarte. Nós usamos o espaço do Cineclube em parceria com eles, fazemos a programação para o espaço em parceria também com eles, alguns dos projetos são até sugeridos por eles. Mas existe essa atenção, porque a associação tem um foco de interesse que é orientado um bocado nesse sentido, porque tem equipamentos e espaço físico preparado nesse sentido, acabamos por ir ao encontro disso nas seleções que fazemos e nas ideias que propomos

para lá. Com outras associações acontece o mesmo. O CAR tem as suas especificidades, o CAAA tem as suas especificidades, o Convívio tem outras...” – OdC

Em suma, as duas organizações com estruturas mais profissionalizadas e de maior dimensão, o MAS e *A Oficina*, referem que não existiu qualquer influência da *Guimarães 2012* nos seus relacionamentos com terceiros – seja por não ter proporcionado novas relações, seja por não ter modificado o modo de relacionamento ou a forma como estas organizações percebem e desenvolvem os seus relacionamentos. Por parte do CCG, CAR e OdC há um reconhecimento de que o evento terá contribuído para o MR, no sentido em que proporcionou novos relacionamentos, aprofundou e aproximou relacionamentos já existentes, impulsionou a cooperação e proporcionou parcerias internacionais.

Ficou evidenciado que as organizações estudadas desenvolvem relacionamentos de acordo com as práticas de MR mencionadas na literatura, nomeadamente com base no conhecimento e confiança mútuos, no compromisso para com o relacionamento e no alcance de benefícios mútuos (Grönroos, 1996, 2004; Morgan & Hunt, 1994; O’Malley *et al.*, 1997). Três das cinco organizações culturais e de arte reportam evoluções na cooperação, no desenvolvimento de parcerias e no reforço de relações já existente, tal como era referido na literatura como possíveis legados da CEC (Bergsgard *et al.*, 2010; Hakala & Lemmetyinen, 2013; Palmer *et al.*, 2004; Quinn, 2009).

6.6 – Produto

Um produto é algo que possa ser oferecido a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, que possa satisfazer um desejo ou necessidade (Kotler & Armstrong, 2014). Numa prestação de serviço o papel das pessoas, sejam funcionários, os próprios clientes ou outros clientes, é bastante relevante e tem o potencial de influenciar decididamente o desempenho e a perceção do serviço prestado, assim como o ambiente físico onde este ocorre (Zeithaml *et al.*, 2006). Os procedimentos, os mecanismos e o fluxo de atividades através dos quais o serviço é prestado constituem o processo (Zeithaml *et al.*, 2006) e este é a plataforma sobre a qual o serviço é construído (Kasper *et al.*, 2006).

Procurou-se recolher informação relativa a alterações ou adições na oferta das organizações culturais e de arte de Guimarães e compreender o papel da CEC nessas possíveis mudanças. Foram igualmente exploradas as temáticas ligadas ao processo, ao ambiente físico e ao papel das pessoas na prestação dos serviços.

A *Guimarães 2012* permitiu, embora de forma tímida, alterações ou atualizações na variável produto no CCG e no MAS. No caso do museu foi possível organizar a exposição *Angelorum*, naquela que foi a única atividade com ligação à CEC. No caso do cineclube foram desenvolvidas obras como o livro e DVD *Guimarães - 50 anos de Pop-Rock*, um filme sobre a ribeira de Couros ou ainda um livro sobre as tascas de Guimarães. Em ambos os casos não decorreu uma alteração significativa naquilo que é a sua oferta habitual. No caso do CCG o que foi desenvolvido deve-se sobretudo ao facto de terem existido condições a nível financeiro para tal, como transmitido na seguinte citação:

“Em 2012 o Cineclube teve meios financeiros para olhar para a atividade de uma forma diferente. Mas o Cineclube diversificou sempre as suas estratégias porque acima de tudo considera-se uma associação cultural de Guimarães. Achamos que era interessante numa cidade de origens medievais como Guimarães olhar o lado cultural além da visão de Guimarães como castelo e centro histórico. A nossa filosofia já era essa e 2012 não a alterou” – CCG

O CAR apresenta-se como um caso em que uma atividade foi inicialmente desenvolvida num projeto da CEC e mantém-se até aos dias de hoje, *i.e.*, o produto foi alterado, de forma sustentável, por influência direta do evento, o que de acordo com a literatura seria expectável (Palmer *et al.*, 2004). Trata-se do projeto *Loucos do Ritmo*, um grupo de precursão nascido em 2012 que, entre outras, desenvolve atividades com crianças e idosos em freguesias do concelho de Guimarães. A ideia de que da experimentação decorrente do evento resultou um novo produto está patente na citação apresentada:

“Em 2012 o projeto Tempos Cruzados (...) concretizou-se uma lógica de cooperação e partilha, e por isso muitos dos projetos (...) funcionaram naquele ano, por existir algum suporte financeiro que fazia com que as coisas trabalhassem, e ao fim acabaram por desaparecer. Por força desse motivo, mas também pela própria dinâmica, porque alguns desses produtos requeriam a manutenção da parceria e da cooperação entre as instituições. Alguns dos projetos funcionaram como candidaturas das próprias associações, outros a partir do Tempos Cruzados, e isso fez com que algumas das atividades se mantivessem e outras não. De todas, o CAR autonomamente teve duas e a que singrou foi ‘Os Loucos do Ritmo’.” – CAR

A CEC 2012 foi importante para esta associação no sentido em que permitiu a experimentação de novos produtos e proporcionou “*a realização de parcerias entre áreas disciplinares que achamos que seria muito difícil de concretizar*”, em concordância com o mencionado por Deffner & Labrianidis (2005) e Quinn (2009). A maioria dessa experimentação e do aumento da oferta funcionou apenas para o ano do evento, porque os projetos requeriam a manutenção de parcerias que acabaram por terminar no final do ano. Com exceção d’*Os Loucos do Ritmo*, os contributos do evento para o produto não se terão feito sentir no longo-prazo, como explicado:

“*Muitos trabalhos desenvolvidos colocaram em cruzamento áreas disciplinares diferentes que nunca pensaríamos que funcionassem entre si. Algumas delas, como são quase que exclusivas de algumas associações, só através de parcerias e cooperações seriam realizáveis. Isso foi feliz porque experimentamos uma série de produtos a esse nível.*” – CAR.

Na entrevista levada a cabo n’*A Oficina* foi-nos referido que nada se alterou ao nível do produto, seja em relação à oferta, ao processo, ao ambiente físico ou ao papel dos colaboradores, por influência da *Guimarães 2012*. Contudo, após o evento, a cooperativa ficou com a responsabilidade de gerir a Plataforma das Artes e da Criatividade, que aloja o CIAJG, os Ateliers Emergentes e os Laboratórios Criativos. Apesar de ser mencionado que “*continuamos a fazer tudo igual e não sentimos que havia necessidade de fazer mais ou fazer alguma coisa nova*”, considera-se que houve uma evolução na dimensão do produto da cooperativa. As condições para disponibilizar ao público novas exposições e produzir novos eventos evoluíram consideravelmente, com a infraestrutura em causa, e de facto a oferta registou um aumento, mesmo que o tipo de atividade já fosse desenvolvido anteriormente. Estamos perante um caso em que terá ocorrido a adoção de um novo palco para apresentação de arte e cultura, um legado da CEC mencionado na literatura (Bergsgard & Vassenden, 2011; Quinn, 2009).

Por parte da associação OdC é referido que o evento terá contribuído para o desenvolvimento do processo, definido por Zeithaml *et al.* (2006) como os procedimentos, os mecanismos e o fluxo de atividades através dos quais o serviço é prestado. Indicam-nos que o modelo do *Guimarães Noc Noc* “*não varia muito desde os primeiros anos*” e que a *Guimarães 2012* terá contribuído pela exigência inerente a uma CEC. A primeira edição do *Noc Noc* foi em 2011 e o entrevistado refere-se ao modelo do

evento como “o funcionamento do processo de inscrição, de montagem das exposições, os tempos, os horários...”.

“Penso que a CEC contribuiu essencialmente pelo nível de exigência. Se calhar é discutível se a própria FCG teve esse nível de exigência com ela própria, mas da nossa parte, ao trabalhar para uma CEC, e aí estou a falar de uma forma mais abrangente, estou e referir-me ao público que sabíamos que vinha, à quantidade de artistas nacionais e internacionais que estava cá nessa altura... previa-se que fosse mais exigente, e então isso fez com que tentássemos estar à altura do evento.” – OdC

Relativamente ao ambiente físico parece-nos relevante referir que existe por parte da OdC a preocupação em adequar o espaço físico às exposições. É feita uma “adequação dos projetos aos espaços e muitas vezes dos projetos uns em relação aos outros, dentro do mesmo espaço”, algo que de acordo com o entrevistado poderá ter saído reforçado na segunda edição do *Guimarães Noc Noc*, durante a CEC. Por sua vez, o CAR sofreu uma intervenção artística no interior do seu edifício, no âmbito de um projeto da *Guimarães 2012*, que se mantém até à atualidade por “dizerem muito à identidade do CAR” e porque “todas elas contam uma parte da história do CAR”. Ocorreu assim uma alteração no ambiente físico da associação, por influência da CEC, que terá um impacto para quem usufrui dos serviços da mesma.

Por fim, foi possível confirmar que o papel dos colaboradores é considerado como bastante relevante na prestação dos serviços (Zeithaml *et al.*, 2006), nomeadamente n’A *Oficina*, OdC e MAS. No museu os funcionários preparam-se para as visitas de acordo com o tipo de visita e com o público em questão, na OdC é feito um trabalho de sensibilização para fornecer informação e incutir o espírito da associação, principalmente nos voluntários, e na régie-cooperativa são igualmente desenvolvidas reuniões e ações de formação para preparar os colaboradores para o “service encounter” (Lovelock & Wirtz, 2011).

“Existem vários encontros e sessões antes do evento para que quando os voluntários desempenhem alguma função estejam bem informados sobre a história do mesmo, sobre como é que isto apareceu, sobre a sua função, sobre o modo como as coisas se processam, sobre os objetivos do evento... porque eles acabam por ser, muitas vezes mais do que a organização, o rosto visível.” – OdC

As organizações demonstram perceber o produto como mais que a oferta *per se*, ou seja, têm noção de que o processo, as pessoas e o ambiente físico fazem parte do produto e desempenham um papel importante, em conformidade com a literatura (Kasper *et al.*, 2006; Lovelock & Wirtz, 2011; Zeithaml *et al.*, 2006). Na dimensão produto verificaram-se evoluções, com diferentes graus de relevância, nas organizações analisadas. Três das organizações experimentaram a nível artístico durante a *Guimarães 2012*, como mencionado na literatura (Quinn, 2009), mas dessa experimentação resultou a introdução de apenas uma nova atividade, no CAR, embora a literatura referisse ser relativamente habitual projetos iniciados no ano da CEC continuarem nos anos seguintes (Palmer *et al.*, 2004). Por influência da CEC resultaram ainda novas infraestruturas para a arte e cultura para uma das entidades, uma evolução na componente do ambiente físico, numa segunda organização, e um aperfeiçoamento do processo que compõe o serviço numa terceira organização.

6.7 – Comunicação

O papel da comunicação numa organização é o de comunicar e informar o mercado acerca da mesma e das suas ofertas (Dibb *et al.*, 2012; Rowley, 1998) e esta consegue-o através da combinação de ferramentas e canais de comunicação específicos denominada *mix* de comunicação (Kotler & Armstrong, 2014; Rowley, 1998). Cabe à comunicação assegurar que os segmentos-alvo da organização estão conscientes dos produtos e serviços que estão disponíveis (Rowley, 1998). A comunicação pode ainda desempenhar uma função de cariz mais educacional e informativo (Lovelock & Wirtz, 2011) e deve ser integrada e coordenada nos diversos canais e formas de comunicação da organização, para que a mensagem, qualquer que seja a ferramenta usada, seja clara e coerente (Kotler & Armstrong, 2014). Para tal é necessário apoiar e fornecer informação a todos os intervenientes, nomeadamente aos funcionários cuja principal tarefa não está diretamente ligada ao marketing (Grönroos, 2007).

Pretendeu-se com as entrevistas perceber quais as ferramentas utilizadas para comunicar no setor cultural da cidade, se existe a preocupação de fornecer informação de cariz mais educacional, qual o papel das pessoas e do ambiente físico na comunicação, e de que forma poderá o evento ter contribuído para uma evolução nos meios e na forma de comunicação das organizações culturais e de arte da cidade.

O CCG utiliza um *mix* de comunicação composto por uma publicação mensal (boletim), através do qual divulga “a atividade aos sócios, instituições, cineclubes” e outros *stakeholders*, por cinco vitrinas “*espalhadas pela cidade, em pontos estratégicos*”, *website*, página do *Facebook*, uma *newsletter* e o envio de uma mensagem escrita “*nos dias das sessões a cada associado, para lembrar*”. Do evento CEC não resultou a adoção de novos meios de comunicação, conforme se pode verificar na citação:

“2012 não acrescentou nada. Não aumentamos a divulgação nem os meios de comunicação. (...) A nossa estratégia de comunicação foi muito mais nossa em relação à comunidade do que influenciada por 2012. Tudo o que fazemos já fazíamos.” – CCG

Foi mencionado que “*a mensagem é sempre coerente e o mais objetiva possível*” e que tentam “*chegar às pessoas na região com a mesma mensagem, independentemente do meio em que o fazemos*”. Neste caso sempre existiu, e continua a existir, a preocupação em fazer chegar ao público a programação com “*um texto, que as pessoas podem ler, ou não, mas que tem um ponto de vista de alguém que viu o filme, tem a ficha técnica do filme e isso foi sempre uma das características do cineclubismo*”. A associação utiliza a comunicação para fins educacionais e é explicado por que razão o faz: “*a cultura cinéfila pressupõe algum conhecimento. É importante desenvolver espírito crítico*”. Da *Guimarães 2012* não resultou, para a associação, qualquer evolução em termos de comunicação.

No CAR são utilizadas as redes sociais, *newsletters*, assessoria de imprensa e o envio de uma carta aos associados, na altura do aniversário da associação, com o programa específico. O *website* da associação “*funciona mais como repositório de alguma informação*”. Atualmente quase tudo é feito a nível digital, “*o que é muito efêmero, tem um impacto na altura e acaba por se perder*”, e o presidente da associação amite que gostavam de ter “*a capacidade de produzir algumas coisas*”, algo que foi conseguido durante a CEC 2012, em que a associação acabou por utilizar meios impressos. Após o evento, contudo, a situação voltou ao normal. Ocorreu, assim, uma evolução efémera, não sustentável, apenas por terem acesso durante a capitalidade a meios financeiros anormais. A ideia é expressa na citação seguinte:

“A única novidade que trouxe, mas foi mais por uma questão financeira, foi o facto de passarmos a ter a possibilidade de produzir materiais de impressão como flyers, panfletos, cartazes, lonas e outdoors que anteriormente, e a agora novamente, não temos a capacidade de o fazer.” – CAR.

Destaque-se, em relação à comunicação, o facto de a associação aproveitar alguns dos seus eventos para divulgar outras das suas atividades. Foi dado como exemplo mais comum a utilização de inaugurações de exposições, nas instalações da associação, para colocar um aluno de piano (das aulas do CAR) a atuar, algo que é prática comum na associação, por terem noção de que é uma boa oportunidade para divulgação da oferta.

Não nos passou despercebido o facto de as paredes das instalações estarem trabalhadas de forma coerente, independentemente da divisória, com as cores da associação e símbolos que rapidamente são associados à cultura. Foi-nos explicado, conforme exposto anteriormente, que há esse cuidado com a imagem do edifício e que sofreram uma intervenção artística, no âmbito da *Guimarães 2012*, que está de acordo com identidade da associação.

Refira-se também que a forma entusiasta como uma colaboradora explicou, no período que antecedeu a entrevista com a direção do CAR, o que era a associação, qual o seu modo de funcionamento e deu pistas acerca dos valores da organização, rapidamente nos remeteu para o importante papel que as pessoas têm a nível de comunicação, sobretudo nos serviços (Grönroos, 2007; Lovelock & Wirtz, 2011; Zeithaml *et al.*, 2006).

A comunicação no MAS é feita através do *website*, redes sociais, *mailing list* e assessoria de imprensa - têm uma base de dados através da qual são enviados comunicados para todos os media, regionais e nacionais, sem distinção. À imagem do que acontece no CCG, existe a preocupação de preparar os públicos no período que antecede a visita ao museu. Para tal fornecem informação no *website*, sobre as exposições e sobre a organização em geral, disponibilizam texto informativo nas salas do museu e providenciam “*um folheto com as principais coleções, salas e planta do museu*”. A CEC nada acrescentou a nível da comunicação.

A associação cultural OdC tem na comunicação um dos mais importantes elementos do seu principal evento, o *Guimarães Noc Noc*. Durante a entrevista é possível aferir que há consciência de que todos os elementos têm o potencial de comunicar e o papel da comunicação é visto como bastante relevante. Porque “*o evento é muito aberto à participação*”, porque “*todos os espaços são cedidos por terceiros*”, é fundamental

“comunicar o evento e criar uma identidade própria, que vai acabar por unir todas as participações e vai criar um objeto mais coeso”. Os meios utilizados são o website, redes sociais, cartazes, *outdoors*, catálogos, t-shirts, balões e a sinalética. “A sinalética é dos mais importantes porque é o que marca o ritmo e identifica os espaços, mas também é um projeto em si próprio, porque todos os anos há um artista diferente que vem realizar o projeto da sinalética, com ajuda dos voluntários e da organização, e cria-se então todos os anos este objeto diferente, numerado, para colocar à entrada dos espaços de exibição”. A comunicação desempenha, conforme o entrevistado, um papel bastante relevante no evento:

“O trabalho que nós fazemos (...) passa também por comunicar o evento e criar uma identidade própria, que vai acabar por unir todas as participações e vai criar um objeto mais coeso. E isso faz-se através de todos os elementos da comunicação.” – OdC

É referido que a CEC não contribuiu para um desenvolvimento nas práticas de comunicação, mas que contribuiu para dar visibilidade ao evento, porque “em termos de cultura os olhos viraram-se muito para Guimarães”, o que gerou curiosidade por parte da imprensa e posteriormente fez com que chegassem a mais gente. Há uma componente na comunicação que poderia existir sem a CEC, mas para a qual esta terá contribuído de forma direta, ou pelo menos terá acelerado o processo – a presença internacional, “um processo iniciado em parceria com a CEC”. “Além de levarmos exposições de trabalhos individuais de artistas, é também uma espécie de representação daquilo que é o Noc Noc. Levamos os catálogos e todo o material de comunicação, uma exposição fotográfica e tentamos fazer o convite lá fora, tentamos promover”.

Por parte d’A Oficina é transmitido que o fluxo de conhecimento e de práticas de comunicação, durante a *Guimarães 2012*, partiu sempre da cooperativa para a estrutura da CEC, e não o contrário. É referido que o facto de a FCG ter um orçamento superior lhes permitiu outro tipo de apostas, “como fazer imensos flyers e programas e apostaram numa rede muito forte de outdoors, mesmo fora da cidade”. Algo em que A Oficina tem “algumas limitações porque tem custos muito elevados”. É clara a ideia de que a comunicação da cooperativa não evoluiu com a *Guimarães 2012*:

“Ao nível da comunicação (...) a CEC recorreu a grande parte das nossas estratégias. (...) Não era copiar, era aproveitar o trabalho que estava a ser bem feito, que tinha resultados e dava frutos. Não havia motivo para fazer de forma diferente. (...) Não há nada que tenham feito que nós depois tivéssemos sentido necessidade de replicar.” – Marketing d’A Oficina

Existe o cuidado de manter uma imagem coerente e uma mensagem consistente, algo que *“é obrigatório e imprescindível”*, e os meios utilizados para comunicação da cooperativa apresentam um nível superior aos utilizados pelas restantes organizações estudadas, algo que já acontecia antes da CEC 2012. O *mix* de comunicação engloba a agenda, assessoria de imprensa, *website*, redes sociais, *newsletters*, anúncios publicitários na imprensa, quando há orçamento para tal, *outdoors*, lonas, uma estrutura de chão, *mupis*, uma carrinha de transporte forrada a vinil com a programação do mês, *flyers*, cadernos dos eventos, jornais para os festivais e *merchandising*. Recentemente, sem qualquer tipo de influência do evento *Guimarães 2012*, passaram a contar com os serviços de uma empresa que coloca registos fotográficos de momentos passados no CCVF, *“junto ao Grande Auditório, nos vidros”*. Assim, há a consciência de que o ambiente físico é importante na perceção dos clientes e usam-no também para comunicar (Grönroos, 2007; Lovelock & Wirtz, 2011; Zeithaml *et al.*, 2006). Igualmente recente é a distribuição em mãos de material de comunicação, feito por uma empresa de aluguer de bicicletas. É referido o cuidado em fornecer informações, às pessoas que fazem a distribuição, sobre o material em causa, *“para terem um conhecimento prévio para poderem prestar informação às pessoas”*.

“Para preparação existem os nossos materiais. Temos uma grande preocupação em escrever de forma a que o público entenda. Muitas vezes recebemos informação dos artistas e é um pouco difícil, mas tentamos fazer com que a informação chegue mais acessível e mais apelativa ao público em geral.” – Marketing d’A Oficina

De acordo com a citação anterior, a componente da comunicação, além de promover as propostas de valor da organização, pode desempenhar uma função de cariz mais educacional e informativo (Lovelock & Wirtz, 2011), algo que é feito desde sempre pela cooperativa. Dão o exemplo do *Guimarães Jazz*, em que no momento imediatamente antes do espetáculo começar é feita uma apresentação do artista e do seu trabalho.

Em suma, a dimensão comunicação não foi alvo de qualquer tipo de influência por parte da *Guimarães 2012*, no sentido em que do evento não resultou qualquer aprendizagem ou adoção de um novo meio de comunicação. Verificou-se apenas uma alteração temporária, durante o ano do evento, porque a melhoria das condições financeiras permitiu a adoção de ferramentas habitualmente não utilizadas. Após o evento, contudo, a situação voltou à normalidade. As organizações estão cientes de que a mensagem deve ser coerente, independentemente do meio de comunicação, em concordância com a literatura (Kotler & Armstrong, 2014; Schultz & Schultz, 1998). Utilizam a comunicação não só para divulgação e promoção, mas também para fins mais educativos. Há igualmente um reconhecimento do papel das pessoas, nomeadamente colaboradores e voluntários, na comunicação, bem como do ambiente físico (Grönroos, 2007; Gummesson, 1991; Zeithaml *et al.*, 2006). Os meios de comunicação apresentam um considerável grau de atualidade, confirmando a ideia mencionada na literatura de que as organizações de arte e cultura já utilizam ferramentas sofisticadas (Smithsonian Institution, 2001).

6.8 – Síntese conclusiva

Ao longo do capítulo ficaram patentes algumas diferenças entre as estratégias e práticas de marketing desenvolvidas pelas cinco organizações culturais e de arte estudadas. Dado que as organizações evidenciam características, objetivos, dimensões e graus de profissionalização distintos, considera-se natural que tal se verifique.

A forma como as cinco organizações participaram e experienciaram a *Guimarães 2012* não é homogénea, bem como o contexto em que desenvolvem atualmente as suas atividades. Existem diferentes perceções do evento e evidências acerca das influências ou contributos do mesmo nas estratégias e práticas de marketing. Há contudo questões em que se verifica uma certa conformidade e é possível daí retirar algumas conclusões.

Enquanto que relativamente a algumas dimensões as organizações revelam estratégias e práticas evoluídas, noutras parece-nos existir ainda uma grande margem para progredirem. Existem evidências que indicam para um contributo da CEC 2012 para a evolução do marketing em algumas das dimensões, enquanto que noutras a influência do evento terá sido nula. Do mesmo modo, se a *Guimarães 2012* influenciou algumas organizações, outras nada terão alterado por influência do evento.

Estas considerações e outras relativamente à forma como o evento terá influenciado o marketing serão alvo de uma análise mais aprofundada no próximo capítulo, onde se tentará também expor e discutir as principais conclusões da investigação, os contributos do estudo, e as limitações e direções a seguir em futuras investigações.

Capítulo 7 – Conclusões

7.1 – Introdução

O principal objetivo da investigação era o de compreender de que forma teriam as estratégias e práticas de marketing de organizações de cultura e arte de Guimarães sido influenciadas pelo evento *Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012*. Após a revisão de literatura, composta por uma parte focada nos legados das CEC e outra relativa à operacionalização de seis dimensões de marketing, seguiu-se a recolha de dados empíricos. Posteriormente foi desenvolvida a análise dos dados primários e secundários, com o intuito de perceber potenciais evoluções decorrentes do evento.

Durante a investigação foi estabelecido contacto com diferentes organizações culturais, com características e objetivos diferentes, com dimensões e graus de profissionalização dissimilares, com competências e estratégias de marketing também elas distintas. A participação das entidades culturais e de arte na CEC 2012 foi também ela necessariamente diferente, assim como o contexto em que cada uma desenvolve as suas atividades. Todos estes fatores têm influência no potencial de evolução – porque umas organizações pouco terão para aprender e evoluir; porque apesar do potencial para evolução outras poderão não o conseguir por falta de capacidade de reter o conhecimento; porque poderá faltar estrutura organizativa para tornar sustentável uma melhoria temporária; porque poderá faltar ambição e capacidade para inovar; porque a participação no evento poderá não possibilitar o contacto com novo conhecimento.

Na secção 7.2 são então discutidas as principais conclusões da investigação e na secção 7.3 serão expostos os contributos da dissertação. Prossegue-se com a apresentação de limitações e são sugeridas direções a seguir em futuras investigações, na secção 7.4.

7.2 – Principais conclusões

Como seria expectável, o contexto de cada organização de arte e cultura tem uma relevância significativa em relação à importância atribuída à CEC. Se por um lado o evento foi importante para o crescimento e desenvolvimento de algumas organizações da cidade, para outras o evento não desempenhou qualquer influência no seu modo de atuação. Apesar disso, o reconhecimento da importância do evento para a cidade, em geral, é unânime.

“Foi muito bom, é importante para a cidade, deu um reconhecimento e notoriedade lá fora... Agora, não veio a CEC e mudou tudo”.

“Há um período antes da CEC e um período pós-CEC. Há efetivamente uma grande diferença. Umas coisas são bastante positivas, como o know how, a experiência, o reconhecimento, o título, a dinâmica, a vida associativa, que rejuvenesceu através dessa injeção de atividade, a componente artística, da criação de novos artistas, novos públicos...”.

Deste estudo conclui-se que a CEC tem o potencial de contribuir para evoluções nas estratégias e práticas de marketing de instituições culturais e de arte que nela participam. Com base nos resultados, para que o potencial se concretize não basta participar ativamente. É necessário que uma série de condições se realizem, não só por parte das organizações locais, mas também por parte das estruturas com as quais estas interagem durante a capitalidade. Desde logo parece-nos condição necessária que o evento proporcione para as organizações um contacto com novo conhecimento e com novas estratégias e práticas. Desta investigação conclui-se também que é importante existir abertura, vontade e condições para as estruturas locais reterem o *know how* e as diferentes competências com as quais possam ter contacto durante o evento. Não foi possível aferir correlações entre estas diferentes variáveis. Não era esse o propósito deste estudo, embora nos pareça ser uma interessante direção a seguir em futuras investigações.

Importa salientar que uma possível evolução depende em grande medida do nível de profissionalização das organizações culturais. Foi possível compreender que as entidades mais profissionalizadas foram as que de facto menos evoluíram ou as que estiverem menos suscetíveis a ser influenciadas. Pelas evidências analisadas parece-nos indicado referir que tal se deve sobretudo ao facto de estas organizações terem pouca necessidade ou condições para evoluir. Com base nos dados primários e secundários analisados não existe qualquer ligação entre o número de eventos desenvolvidos durante o evento e uma maior influência ou evolução resultante do mesmo.

Verificou-se que em alguns casos o nível de exigência associado à CEC levou ao desenvolvimento de um esforço para a organização estar à altura do evento. Este esforço fez com que ocorressem evoluções em algumas componentes do marketing. Durante o ano algumas organizações do setor cultural colaboraram e desenvolveram projetos em conjunto. É importante referir que alguns desses projetos potenciaram a experimentação

a nível artístico. A *Guimarães 2012* possibilitou ainda o incremento nas infraestruturas para as artes e para a cultura, com o destaque a ser a Plataforma das Artes e da Criatividade.

No que diz respeito mais especificamente à influência da *Guimarães 2012* nas seis dimensões de marketing operacionalizadas, é possível concluir que não se verifica qualquer contributo no público-alvo e posicionamento e na comunicação. As evidências permitem concluir que a orientação para o marketing e as práticas de planeamento foram influenciadas, embora não o tenham sido com uma relevância assinalável. O marketing relacional e o produto são as duas dimensões em que se verifica um contributo mais significativo por parte do evento.

Orientação para o marketing

Das organizações culturais alvo de estudo, com uma exceção, todas demonstram ter orientação para o marketing (OM), no sentido em que procuram gerar conhecimento do mercado referente às necessidades dos clientes atuais e futuros, disseminam esse conhecimento pelos departamentos da organização e tentam dar resposta, por parte de toda a organização, a esse conhecimento (Kohli & Jaworski, 1990). Ressalve-se que das organizações com OM, nem todas seguem a componente comportamental designada por Narver e Slater (1990) como “orientação para o competidor”, componente essa que de acordo com os autores corresponde a um dos três comportamentos que constituem a OM. De igual modo, há um caso em que, depois de gerado o conhecimento, geralmente não existe capacidade de resposta devido à falta de recursos humanos e financeiros. Destaque-se ainda um outro caso em que, apesar de existir OM, o conhecimento gerado e disseminado pela organização não desempenha qualquer tipo de influência na programação, ou seja, a integridade artística nunca é colocada em causa, o que está em consonância com a literatura (Hill et al., 2006; P. Kotler & Scheff, 1997).

Foi possível aferir que a *Guimarães 2012* contribuiu para o desenvolvimento de OM numa das organizações, sobretudo porque o nível de exigência associado ao evento fez com que a preocupação em gerar conhecimento, para posterior introdução de melhorias, se intensificasse. Ressalve-se, contudo, que a organização em causa foi criada em 2011, o que também terá contribuído para uma forte preocupação em recolher e analisar informação do mercado. As restantes organizações não sofreram qualquer influência da CEC 2012 no que diz respeito à OM, sejam ou não orientadas para o

marketing, *i.e.*, o potencial do evento introduzir novas formas de trabalho (ECOTEC, 2009) não se verificou em relação à OM nas restantes entidades culturais.

Planeamento

Foi possível verificar diferentes níveis de planeamento nas organizações culturais analisadas, desde um planeamento bastante elementar e praticamente inexistente, à existência de um plano estratégico e de planeamento de marketing, integrado no mais amplo planeamento corporativo. Tendo em consideração as distintas características e estruturas das organizações culturais, tal facto não constitui qualquer tipo de surpresa. Uma vez que a literatura menciona o potencial de as organizações com papel ativo numa CEC aumentarem o seu profissionalismo, desenvolverem a sua capacidade operacional e as suas competências de gestão (Bergsgard & Vassenden, 2011; García *et al.*, 2013; Quinn, 2009), era espectável que o evento contribuísse para uma evolução no planeamento.

Nesta perspetiva há dois casos a destacar. Num existiu a oportunidade de o planeamento evoluir mas a estrutura da organização não terá tido a capacidade de o conseguir de forma sustentável. Neste caso é-nos explicado que houve uma evolução, fruto da experiência de 2012, mas que por não conseguirem “manter e segurar o *know how*”, e por não existir na organização quem tenha capacidade de “elaborar um plano e pensar estrategicamente a associação”, a CEC terá representado uma oportunidade perdida em relação à dimensão do planeamento. Por sua vez, numa outra organização verificou-se um contributo significativo do evento para esta dimensão. O contacto com o evento, e com a estrutura organizativa do mesmo, levou a que uma entidade passasse a repensar e formalizar procedimentos, a protocolizar os mesmos e a introduzir componentes de planeamento de forma mais desenvolvida, algo que até então não acontecia.

Em suma, parece-nos que existe realmente o potencial de o planeamento evoluir, sobretudo por via da transferência de conhecimento, pela exigência do evento e pelo *modus operandi* de estruturas com as quais as organizações culturais locais desenvolvem relações durante a CEC. Contudo, essa evolução pode não ocorrer por diferentes fatores, desde logo pelo facto de os níveis de planeamento serem já considerados adequados, por falta de capacidade das estruturas locais para reter o conhecimento ou por não existir a perceção, por parte das organizações culturais, da necessidade de melhoria.

Público-alvo e posicionamento

Apurou-se que apesar de apenas duas organizações identificarem, definirem e desenvolverem ofertas para segmentos-alvo específicos, todas as entidades demonstram conhecer os públicos que tentam servir. O nível de conhecimento varia e em alguns casos é recolhido de modo informal e pouco aprofundado. Importa salientar que todas as entidades definem e estipulam formalmente a sua missão e os seus principais objetivos enquanto organização. Pelas evidências observadas essa definição é disseminada, de forma natural e sem formalismos, por toda a organização. Em nenhum caso se verificou a definição do posicionamento, embora em algumas organizações seja prontamente facultada a forma como pretendem ser vistos e percebidos pelos *stakeholders*.

Após 2012 não foram desenvolvidos trabalhos para novas audiências, como exposto na literatura (Quinn, 2009), nem terá ocorrido um crescimento ou extensão dos públicos locais, pelo menos de forma sustentável, possibilidade mencionada por Palmer *et al.* (2004). Conclui-se que não houve qualquer tipo de influência da CEC 2012 relativamente à dimensão público-alvo e posicionamento. As organizações não passaram a definir o que não definiam; não ocorreram alterações a nível dos públicos-alvo, da missão e do posicionamento nas organizações de cultura e arte estudadas.

Marketing relacional

O estudo permitiu compreender que as organizações analisadas desenvolvem os seus relacionamentos de acordo com as práticas de MR mencionadas na literatura, nomeadamente com base no conhecimento mútuo, na confiança entre as partes, no compromisso para com o relacionamento e no alcance de benefícios mútuos (Grönroos, 1996, 2004; Morgan & Hunt, 1994; O'Malley *et al.*, 1997).

A dimensão do MR tinha um suporte significativo da literatura relativamente ao contributo das CEC no desenvolvimento de novas relações, ou manutenção das antigas com novas tarefas ou formas de interação (Bergsgard *et al.*, 2010; Hakala & Lemmetyinen, 2013); na oportunidade para o setor cultural se relacionar, colaborar e dialogar (Quinn, 2009); no desenvolvimento de novas redes de contacto (Palmer *et al.*, 2004); e na experimentação de novas parcerias (Quinn, 2009).

Com base nas evidências, verificadas em três das cinco organizações em análise, é possível concluir que a *Guimarães 2012* contribuiu para uma evolução no MR. O evento funcionou como um catalisador para a cooperação e para o desenvolvimento de parcerias, possibilitou um reforço nas relações já existentes, levou a que associações culturais se

aproximassem e trabalhassem em conjunto, e proporcionou pelo menos uma parceria internacional. Importa salientar que as duas organizações que não alegam qualquer alteração a nível do MR são as que evidenciam maior dimensão e estruturas profissionalizadas. Não foi possível concluir com fiabilidade as causas que o possam explicar, nomeadamente se já teriam as possibilidades de colaboração esgotadas, inclusive a nível internacional, se não tinham necessidade de explorar esta vertente, se não houve predisposição por parte das organizações ou se o evento não o proporcionou.

Produto

Os resultados apontam para que a *Guimarães 2012* tenha contribuído para evoluções, com diferentes graus de relevância, na dimensão produto de todas as organizações culturais alvo de estudo. No entanto, essa influência ter-se-á feito sentir de forma sustentável em apenas dois casos. De modo geral, as organizações demonstram perceber o produto como algo mais abrangente que a oferta que disponibilizam *per se*, ou seja, manifestam ter consciência de que o processo, as pessoas e o ambiente físico desempenham igualmente um papel importante e são parte integrante do produto.

Três das organizações analisadas introduziram, durante o ano do evento, novas atividades na sua oferta, o que com base na literatura seria expectável (Deffner & Labrianidis, 2005), embora em dois desses casos não tenha ocorrido uma alteração significativa naquilo que é a sua oferta habitual. Uma das organizações experimentou a nível artístico, por influência direta do evento (Quinn, 2009), e dessa experimentação resultou uma nova atividade que continua a ser desenvolvida atualmente. Embora a literatura evidencie que é relativamente habitual projetos iniciados no ano do evento prosseguirem nos anos seguintes (Palmer *et al.*, 2004), este foi o único caso em que tal se verificou nas organizações analisadas. Nas restantes duas entidades o aumento da oferta ocorreu sobretudo devido à melhoria, no curto-prazo, da capacidade financeira, que assim possibilitou o desenvolvimento de mais atividades.

No âmbito da CEC 2012 foi construída uma infraestrutura de grande dimensão, dedicada à cultura e às artes, que no final do evento ficou a ser gerida por uma das organizações culturais em estudo. Neste caso, apesar de o tipo de produto não se ter modificado, a entidade em causa passou a ter condições para expandir a sua oferta e levá-la a níveis anteriormente inatingíveis, algo que é mencionado na literatura (García *et al.*, 2013).

Uma conclusão interessante prende-se com o facto de o evento ter contribuído para evoluções na componente do ambiente físico, numa organização, e no processo, numa outra. No primeiro caso a CEC 2012 permitiu uma intervenção no interior das instalações; no segundo, por via da exigência associada ao evento, foi feito um esforço para aperfeiçoar o processo, *i.e.*, os “procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades através das quais o serviço é prestado (Zeithaml *et al.*, 2006).

Comunicação.

Verificou-se que as organizações culturais, em geral, estão conscientes de que a mensagem deve ser coerente, independentemente do meio utilizado para comunicar; que utilizam a comunicação não só com a finalidade de comunicar as suas ofertas e de divulgar a organização, mas também com um intuito mais educativo; que reconhecem que as pessoas, nomeadamente os colaboradores e os voluntários, desempenham um importante papel nesta dimensão de marketing, assim como o ambiente físico das instalações.

Conclui-se que a CEC 2012 não contribuiu para a adoção de novos meios e métodos de comunicação, e as organizações culturais não adquiriram novas competências de comunicação com o evento. As evidências apontam para um único caso em que o evento criou condições financeiras para a utilização de ferramentas de comunicação geralmente não utilizadas. Contudo, uma vez que após 2012 a situação voltou à normalidade, não estamos perante uma real evolução.

A visibilidade internacional que a *Guimarães 2012* deu à cidade permitiu que uma das organizações analisadas desenvolvesse um processo de internacionalização, processo esse iniciado em 2012 e que prossegue até à atualidade. Através de presenças em exposições e eventos de arte e cultura internacionais, a entidade expõe artistas com os quais trabalha e divulga as suas atividades e eventos.

Em suma não se verificam contributos da CEC para uma possível evolução no modo de comunicar das organizações de arte e cultura de Guimarães. As entrevistas permitiram concluir que não houve qualquer tipo de aprendizagem nesta dimensão e que, na maioria das organizações investigadas, não são utilizados outros meios de comunicação apenas por motivos financeiros e não por desconhecimento dos mesmos.

7.3 – Contributos da investigação

A presente dissertação contribui para a compreensão do marketing no contexto da cultura e das artes. O setor em causa tem as suas especificidades e, após um longo período caracterizado por uma atitude menos positiva em relação à disciplina, tem vindo a adotar os princípios de marketing (Boorsma & Chiaravalloti, 2010; Kolb, 2005). Salienta-se que apesar da visão de marketing das organizações analisadas ser em geral limitada – percebem o marketing como sendo apenas comunicação –, verifica-se que os princípios de marketing são adotados pelas mesmas, mesmo que não sejam necessariamente entendidos como marketing.

Além de ter permitido uma análise acerca das estratégias, políticas e práticas de marketing no setor, parece-nos importante salientar que este estudo demonstra que um evento como a CEC tem o potencial de as influenciar e de contribuir para uma evolução nas capacidades e competências de marketing das entidades locais.

Da mesma forma que o interesse das ciências sociais pela cultura e artes tem vindo a intensificar-se (Kerrigan *et al.*, 2004), o marketing tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante para as organizações de arte e cultura (Boorsma, 2006; Lee, 2005; Rentschler, 2002). Ao providenciar evidências acerca do marketing em organizações de cultura e arte e sobre a influência que um evento pode desempenhar nas suas estratégias e práticas, a presente dissertação terá contribuído para o crescente desenvolvimento teórico nesta área de investigação (O'Reilly, 2005).

Importa referir que da vasta literatura acerca das CEC, apenas uma parte muito restrita se foca na gestão cultural. Apesar do referido interesse e desenvolvimento teórico na área do marketing cultural e das artes, a importância do marketing nos estudos da CEC é bastante limitada. Não foi possível, aliás, analisar qualquer investigação acerca da CEC que se debruçasse exclusivamente nos legados para o marketing das organizações culturais e de arte envolvidas. Nesse sentido, este estudo poderá representar uma abordagem que ajude a colmatar o gap existente na literatura.

Por fim, este estudo contribui igualmente para a investigação em torno da *Guimarães 2012*, que foi já objeto de estudos de diferentes disciplinas. Tendo em conta as recentes candidaturas de Faro e Leiria a CEC para 2027, ano em que Portugal terá a sua quarta CEC, pode esta dissertação contribuir para as respetivas candidaturas, nomeadamente para as organizações locais perceberem o evento como uma real possibilidade para evoluírem.

7.4 – Limitações e sugestões para investigação futura

Uma das primeiras dificuldades com que nos deparamos, e que poderá ter limitado a investigação, prende-se com a escassez de estudos acerca do potencial do evento CEC para contribuir para a evolução do marketing. Por este motivo poderá não ter sido considerada alguma dimensão de marketing relevante para o estudo. Refira-se que das entrevistas não emergiram novas dimensões a explorar.

Embora tenha sido estabelecido contacto com um número significativo de organizações culturais e de arte da cidade, apenas foi possível conseguir recolher dados primários de cinco. Pretendia-se obter um número superior de visões do fenómeno em análise, para enriquecer a pesquisa, mas por indisponibilidade de alguns agentes culturais locais, ou por dificuldades de agenda, tal não foi possível.

A recolha de dados secundários não foi tão extensa como era esperado, dificultando desse modo o cruzamento de dados, reduzindo a possibilidade de aferir a fiabilidade e confiança de alguns dados primários e não permitindo a avaliação no desempenho e evolução das entidades. Uma futura pesquisa deveria garantir um estudo mais aprofundado, com imersão nas práticas e documentos internos das organizações, de forma a garantir uma melhor compreensão dos contributos da CEC. A realização de estudo de caso aprofundado, com inclusão de múltiplos casos seria importante, permitindo também acompanhar o dia-a-dia das entidades, de modo a conseguir-se recolher evidências e realizar interpretações daquilo que é verbalizado.

Após esta abordagem de cariz mais exploratório, seria interessante prosseguir a investigação, sobretudo em relação às dimensões em que se verificou um contributo da CEC para a sua evolução. Sugere-se assim que investigações futuras ocorram em relação à influência da CEC na orientação para o marketing, planeamento, marketing relacional e no produto de organizações culturais e de arte.

Propõe-se o desenvolvimento de uma investigação, no contexto de uma futura CEC, com a incorporação de métodos também quantitativos. Seria interessante integrar na investigação um *design* longitudinal, com organizações culturais fixas, de forma a conseguir uma visão do pré e pós-CEC.

Por fim, fica em aberto a possibilidade de se alargar o âmbito de estudo para a influência que um evento, não necessariamente uma CEC, possa ter nas estratégias e práticas de marketing de um qualquer tipo de organização, não necessariamente de arte e cultura.

7.5 – Considerações finais

Pretendeu-se com esta dissertação compreender de que forma terão as estratégias e práticas de marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães sido influenciadas pelo evento *Guimarães, Capital Europeia da Cultura 2012*. Para atingir o objetivo era necessário perceber, num primeiro momento, que estratégias e práticas de marketing são desenvolvidas pelas organizações, para posteriormente se perceber de que forma terá a *Guimarães 2012* contribuído para uma evolução das mesmas.

As organizações culturais e de arte que colaboraram no estudo demonstram adotar princípios de marketing, apesar de em alguns casos percecionarem o marketing como sendo apenas a comunicação. A maioria é orientada para o marketing e desenvolve também os seus relacionamentos de acordo com as práticas de marketing relacional mencionadas na literatura. O planeamento é em alguns casos bastante elementar, ou praticamente inexistente, e nem todas definem formalmente o seu público-alvo e desenvolvem ofertas específicas, apesar de conhecerem o seu público. As organizações alvo de estudo demonstraram perceber a dimensão produto como algo mais abrangente que a oferta *per se* e manifestam ter consciência da importância do processo, das pessoas e do ambiente físico. Existe a preocupação de comunicar de forma coerente e utilizar a comunicação também para fins mais educativos.

De modo geral os princípios de marketing estão a ser adotado pelas entidades culturais e de arte da cidade de Guimarães, algo que de acordo com a literatura tem vindo a acontecer depois de anos a ser entendido como contraproducente (Boorsma & Chiaravalloti, 2010; Kolb, 2005; Lee, 2005). A CEC contribuiu para sua evolução, nomeadamente na orientação para o marketing e planeamento, de forma tímida, e para o marketing relacional e produto, de forma mais significativa. Contudo, parece-nos que há ainda bastante potencial para o marketing no contexto das artes e cultura se desenvolver e para o setor adotar os princípios de marketing de forma mais abrangente.

Apêndices

Apêndice I – Guião de entrevistas

Guião para entrevistas a responsáveis pela gestão cultural e marketing de organizações culturais e de arte de Guimarães

Projeto

Analisar, discutir e avaliar as estratégias, políticas e práticas de uma organização de cultura e arte de Guimarães no que respeita ao marketing. O marketing é abordado em seis dimensões diferentes, quatro de cariz estratégico e duas de cariz tático: orientação para o marketing, planeamento, público-alvo e posicionamento, marketing relacional, produto e comunicação.

Objetivos gerais

1. Caracterizar sucintamente a organização e o seu papel durante o evento *Guimarães 2012*;
2. Conhecer as estratégias, políticas e as práticas desenvolvidas na organização relativamente às seis dimensões de marketing definidas;
3. Perceber a influência que o evento *Guimarães 2012* terá desempenhado em possíveis alterações e evoluções das estratégias, políticas e práticas de marketing.

Blocos	Objetivos	Questões
Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar ao entrevistado o âmbito e o alcance do estudo; • Dar a conhecer ao entrevistado os objetivos da entrevista; • Assegurar a confidencialidade de dados sensíveis; 	
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterização geral da organização; • Qual o papel durante <i>Guimarães 2012</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Quais são as principais atividades da organização? • Em que ano nasceu? Iniciou-se com as mesmas atividades, ou estas foram mudando ao longo dos anos? Em que direção? • Qual é a sua missão e os seus principais objetivos? • Qual é a dimensão da organização relativamente a recursos humanos, orçamento, n.º exposições, nº visitantes...? • Que tipos de atividades desenvolveram durante a CEC? • De que forma contribuiu a CEC para o desenvolvimento da organização?
Orientação para o marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber se recolhem informação do mercado e que tipo de informação; • Se a disseminam por toda a organização; • Se dão uma resposta coordenada a essa informação recolhida e analisada; • Se já o faziam antes da CEC; 	<ul style="list-style-type: none"> • Têm a preocupação de recolher informação sobre os vossos clientes, potenciais clientes e concorrentes? • Que tipo de informação procuram? (para cada caso) • Que tratamento fazem a essa informação? • Que uso fazem dessa informação e a quem é distribuída? (existe preocupação de fazer disseminação por toda a org.?) • Utilizam essa informação para alterar/restruturar algum tipo de comportamento ou práticas? Pode dar um exemplo concreto? • É uma resposta dada por toda a organização ou apenas por alguma área/departamento específico? • Já o faziam antes da CEC? (o que mudou?)

<p>Planeamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber se fazem planeamento de marketing; • Se já o faziam antes da CEC; 	<ul style="list-style-type: none"> • A organização possui algum documento formal ou informal com um plano estratégico e um plano de marketing? Se sim, quem o elabora? Quando? A quem é apresentado? Se não, que tipo de planeamento fazem? O que consideram? Quem e como o executam? Quem e como avaliam? • É um processo que envolve toda a organização? • Já o faziam antes da CEC 2012?
<p>Público-alvo e posicionamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber se definem público-alvo, posicionamento, valores e proposta de valor, missão; • Se já o faziam antes da <i>Guimarães 2012</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Têm claramente definido o vosso público-alvo? Qual é? Porquê? Que tipo de dados recolhem? Como direcionam as estratégias e ações para esse público-alvo? • De que forma pretendem ser conhecidos pelos potenciais visitantes/públicos? Porquê? O que fazem para ser conhecidos dessa forma? • Têm <i>feedback</i> dos visitantes? • Têm um <i>positioning statement</i>? • A vossa missão e visão estão estipuladas formalmente e todas as pessoas na organização sabem quais são, ou é algo que apenas algumas pessoas conseguem perceber? • E quanto aos valores da organização e à proposta de valor? • Tentam inculcar a visão, os valores e a missão a todos os elementos da organização? • Já definiam formalmente e tentavam disseminar pela organização antes da CEC ou foi algo que passou a ser feito após o evento? • E procederam a reformulações?

<p>Marketing relacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender como percebem os relacionamentos e como os descrevem; • Se tentam aprofundar esses relacionamentos através da recolha de conhecimento; • Se existe um esforço para manter e melhorar os relacionamentos e se este é extensível a toda a organização; • Que influência a CEC terá tido; 	<ul style="list-style-type: none"> • Como é o vosso relacionamento com fornecedores e outros parceiros? E com os visitantes/clientes/associados? • Consideram alguns relacionamentos mais importantes que outros? • Como caracterizam esses relacionamentos? Há quantos anos se relacionam? Qual a sua importância? Em que valores assenta esse relacionamento? (grau de confiança mútua e cooperação) • Têm consciência dos aspetos que os parceiros mais apreciam e valorizam? (como se caracteriza o conhecimento mútuo?) • Tentam perceber? Esforçam-se por conhecer o melhor possível os vossos parceiros/clientes para que o relacionamento melhore, com benefícios mútuos? • O que fazem para estreitar os relacionamentos? • Tentam incutir esse esforço por toda a organização? • (Relativamente a todas as questões anteriores) Já o faziam antes da CEC? Procederam a alterações? Quais?
<p>Produto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perceber se introduziram alterações na oferta; • Reformulações no processo, pessoas, ambiente físico; 	<ul style="list-style-type: none"> • Para a CEC ou após a CEC, introduziram novos tipos de oferta/atividade? Da oferta existente, alteraram algum aspeto? (para reter algum público não habitual consumidor que tenha experimentado durante a CEC, por experimentação...) • Procederam a alguma alteração no processo, <i>i.e.</i>, no modo como está estruturada a prestação do serviço? • Veem o consumidor como alguém que colabora ativamente na realização da vossa atividade? De que forma e momentos? Tentam prepará-lo para uma melhor compreensão ou para o este ter um determinado comportamento durante a prestação do serviço? • Preparam os vossos funcionários/colaboradores apenas para funções técnicas ou tentam incutir neles os valores da organização, por exemplo? • Introduziram novos palcos ou novos tipos e palco na oferta? • Alteraram aspetos físicos nas salas/locais das exposições/dos <i>workshops</i>? (Disposição, decoração, equipamento, sinalética)

<p>Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramentas e canais utilizadas; • Adoção de novos? • Alterações? • Papel do ambiente físico e das pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Que meios utilizam para comunicar e informar o mercado? • Ao utilizar as diferentes ferramentas e canais, têm a preocupação de o fazer de forma coerente? • Introduziram algumas novas formas de comunicar ou procederam a algum tipo de reformulação? Quais? • Relativamente ao papel do pessoal e do ambiente físico, têm-nos em conta relativamente à comunicação? Preparam os funcionários ou as instalações para desempenharem determinados papéis de comunicação, para estarem de acordo com o vosso posicionamento, ou transmitirem informação mais educacional? • Qual o papel da CEC nessas alterações?
<p>Finalização da Entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar ao entrevistado a oportunidade de complementar a informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gostaria de referir algum aspeto que não tenha sido questionado diretamente? • Gostaria de aprofundar alguma das questões abordadas?

Referências bibliográficas

- A Oficina. (2016a). Apresentação. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.aoficina.pt/index.php>
- A Oficina. (2016b). Centro de Criação de Candoso. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.aoficina.pt/>
- Askegaard, S. (1999). Marketing, the performing arts and social change: beyond the legitimacy crisis. *Consumption Markets & Culture*, 3(1), 1–25. <http://doi.org/10.1080/10253866.1999.9670328>
- Avlonitis, G. J., & Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003–1037. <http://doi.org/10.1108/03090569910285896>
- Bailey, C., Miles, S., & Stark, P. (2004). Culture-led urban regeneration and the revitalization of identities in Newcastle, Gateshead and the North East of England. *International Journal of Cultural Policy*, 10(1), 47–65. <http://doi.org/10.1080/1028663042000212328>
- Balsas, C. J. L. (2004). City centre regeneration in the context of the 2001 European Capital of Culture in Porto, Portugal. *Local Economy*, 19(4), 396–410. <http://doi.org/10.1080/0269094042000286873>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergsgard, N. A., Josendal, K., & Garcia, B. (2010). A cultural mega event's impact on innovative capabilities in art production: the results of Stavanger being the European Capital of Culture in 2008. *International Journal of Innovation and Regional Development*, 2(4), 353. <http://doi.org/10.1504/IJIRD.2010.036990>
- Bergsgard, N. A., & Vassenden, A. (2011). The legacy of Stavanger as Capital of Culture in Europe 2008: watershed or puff of wind? *International Journal of Cultural Policy*, 17(3), 301–320. <http://doi.org/10.1080/10286632.2010.493214>
- Boorsma, M. (2006). A strategic logic for arts marketing. *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), 73–92. <http://doi.org/10.1080/10286630600613333>
- Boorsma, M., & Chiaravalloti, F. (2010). Arts marketing performance: an artistic-mission-led approach to evaluation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(4), 297–317. <http://doi.org/10.1080/10632921.2010.525067>
- Botti, S. (2000). What role for marketing in the arts? An analysis of arts consumption and artistic value. *International Journal of Arts Management*, 2(3), 14–27. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/41064697?seq=1#page_scan_tab_contents

- Butler, P. (2000). By popular demand: marketing the arts. *Journal of Marketing Management*, 16(4), 343–364. <http://doi.org/10.1362/026725700784772871>
- CAAA. (2016). CAAA: missão. Retrieved January 1, 2016, from http://www.centroaaa.org/index.php/apresentacao_
- Cadogan, J. W., & Diamantopoulos, A. (1995). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization. *Journal of Strategic Marketing*, 3(1), 41–60. <http://doi.org/10.1080/096525495000000003>
- Casa de Sarmiento. (2016). Sociedade Martins Sarmiento. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.csarmiento.uminho.pt/sms.asp>
- Castro, R. V. de, Gonçalves, A., Machado, J. M., Ribeiro, R., Carballo-Cruz, F., Cerejeira, J., ... Sousa, P. (2013). *Guimarães 2012, Capital Europeia da Cultura: impactos económicos e sociais (relatório final)*. Braga.
- Caust, J. (2003). Putting the “art” back into arts policy making: how arts policy has been “captured” by the economists and the marketers. *International Journal of Cultural Policy*, 9(1), 51–63. <http://doi.org/10.1080/1028663032000089723>
- Centro Cultural Vila Flor. (2016a). Festivais Gil Vicente. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.ccvf.pt/conteudo.php?id=19&cat=&prog=atividades&on=false&atividade=23>
- Centro Cultural Vila Flor. (2016b). Guimarães Jazz. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.ccvf.pt/conteudo.php?id=19&cat=&prog=atividades&on=false&atividade=16>
- Centro Cultural Vila Flor. (2016c). Missão. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.ccvf.pt/conteudo.php?id=5&cat=1&cont=92&on=false>
- Centro Cultural Vila Flor. (2016d). O CCVF. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.ccvf.pt/conteudo.php?id=5&cat=1&cont=92&on=false>
- Cineclube de Guimarães. (2016). Cineclube de Guimarães - breve história. Retrieved January 1, 2016, from http://cineclubeguimaraes.org/wordpress/?page_id=23
- Colbert, F., Quadrado, M., & Natel, J. (2003). *Marketing de las artes y la cultura* (1^a Ed.). Barcelona: Ariel.
- Cruz, V. (2010, March 4). Guimarães 2012 já tem programadores. *Expresso*. Retrieved from <http://expresso.sapo.pt/actualidade/guimaraes-2012-ja-tem-programadores=f568803>
- Deffner, A. M., & Labrianidis, L. (2005). Planning culture and time in a mega-event:

- Thessaloniki as the European city of culture in 1997. *International Planning Studies*, 10(3-4), 241–264. <http://doi.org/10.1080/13563470500378556>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23. <http://doi.org/10.2307/1252055>
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3. <http://doi.org/10.2307/1251521>
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2012). *Marketing: concepts and strategies* (6th. Ed). Hampshire: Cengage Learning.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2001). Validity and reliability. In *Doing Management Research: A Comprehensive Guide*. London: Sage Publications.
- Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13. <http://doi.org/10.2307/1252157>
- ECOTEC. (2009). *Ex-post Evaluation of 2007 & 2008 European Capitals of Culture (Final Report)*. Birmingham.
- European Commission. (2009). IP/09/749 The European Capitals of Culture for 2012 and 2013 are announced. Retrieved November 1, 2015, from http://europa.eu/rapid/press-release_IP-09-749_en.htm?locale=en
- European Commission. (2015). European Capitals of Culture. Retrieved November 1, 2015, from http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en.htm
- European Council. (1985). Resolution 85/C 153/02. Retrieved November 1, 2015, from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:41985X0622&from=EN>
- European Council. (1992). Conclusions of the Ministers of Culture Meeting within the Council of 12 November 1992 on the procedure for designation of European cities of culture (92/C 336/02). Retrieved November 1, 2015, from [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:41992X1219\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:41992X1219(01)&from=EN)
- European Council, & European Parliament. (1999). Decision 1419/1999/EC of the European Parliament and of the Council. Retrieved November 1, 2015, from

- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:31999D1419&from=EN>
- European Council, & European Parliament. (2006). Decision N.º 1622/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 2006 establishing a Community action for the European Capital of Culture event for the years 2007 to 2019. Retrieved November 1, 2015, from <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:304:0001:0006:EN:PDF>
- Fábrica das Associações. (2016a). Cineclube de Guimarães. Retrieved January 1, 2016, from <http://fabricadasassociacoes.com/parceiro/cineclube-de-guimaraes/>
- Fábrica das Associações. (2016b). Círculo de Arte e Recreio. Retrieved January 1, 2016, from <http://fabricadasassociacoes.com/parceiro/ca/>
- Fábrica das Associações. (2016c). Convívio. Retrieved January 1, 2016, from <http://fabricadasassociacoes.com/parceiro/convivi/>
- Fábrica das Associações. (2016d). Enquadramento Tempos Cruzados. Retrieved January 1, 2016, from <http://fabricadasassociacoes.com/tempocruzado/enquadramento/>
- Felton, A. P. (1959). Making the marketing concept work. *Havard Business Review*, 37(July-August), 55–65.
- Fillis, I. (2006). Art for art's sake or art for business sake: an exploration of artistic product orientation. *The Marketing Review*, 6(1), 29–40. <http://doi.org/10.1362/146934706776861573>
- Fillis, I. (2011). The evolution and development of arts marketing research. *Arts Marketing: An International Journal*, 1(1), 11–25. <http://doi.org/10.1108/20442081111129842>
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *American Marketing Association*, 63(2), 70–87. <http://doi.org/10.2307/1251946>
- García, B. (2004). Urban regeneration, arts programming and major events. *International Journal of Cultural Policy*, 10(1), 103–118. <http://doi.org/10.1080/1028663042000212355>
- García, B., Cox, T., Allam, M., Campbell, P., Cogliandro, G., Crone, S., ... Nuere, C. O. (2013). *European Capitals of Culture: success strategies and long-term effects*.
- Gomes, A. (2006, November 13). Guimarães quer centro de arte contemporânea e Museu José de Guimarães. *Público*. Retrieved from

- <https://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/guimaraes-quer-centro-de-arte-contemporanea-e-museu-jose-de-guimaraes-1276391>
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4(1), 7–18. [http://doi.org/10.1016/S1320-1646\(96\)70264-2](http://doi.org/10.1016/S1320-1646(96)70264-2)
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99–113. <http://doi.org/10.1108/08858620410523981>
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: customer management in service competition* (3rd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Guba, E. G. (1981). ERIC/ECTJ annual review paper: criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75–91.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105–117). Thousand Oaks: Sage. Retrieved from [https://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/Guba & Lincoln 1994.pdf](https://www.uncg.edu/hdf/facultystaff/Tudge/Guba%20&%20Lincoln%201994.pdf)
- Guimarães Digital. (2011). Fundação Cidade de Guimarães apresenta programa Tempos Cruzados. Retrieved from <http://guimaraesdigital.com/noticias/44529/fundacao-cidade-de-guimaraes-apresenta-programa-tempos-cruzados>
- Guimarães Digital. (2012, October 20). Centro de Criação de Candoso Inaugurado. Retrieved from <http://guimaraesdigital.com/noticias/50332/centro-de-criacao-de-candoso-inaugurado>
- Gummesson, E. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60–75. <http://doi.org/10.1108/03090569110139166>
- Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 7(1), 72–85. [http://doi.org/10.1016/S1441-3582\(99\)70204-1](http://doi.org/10.1016/S1441-3582(99)70204-1)
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210–218. <http://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>
- Hakala, U., & Lemmetyinen, A. (2013). “Culture is the message”: the status of cultural capital and its effect on a city’s brand equity. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(1), 5–16. <http://doi.org/10.1057/pb.2012.24>

- Harrison, P. J., & Shaw, R. N. (2004). Intra-organisational marketing culture and market orientation: a case study of the implementation of the marketing concept in a public library. *Library Management*, 25(8/9), 391–398.
<http://doi.org/10.1108/01435120410562899>
- Hill, L., O’Sullivan, C., & O’Sullivan, T. (2006). *Creative arts marketing* (2nd ed.). Amsterdam: Elsevier.
- Hirschman, E. C. (1983). Ideologies and the limits of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 47(Summer), 45–55.
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 416–437.
<http://doi.org/10.1108/08858620010349501>
- Kasper, H., Helsdingen, P. van, & Gabbott, M. (2006). *Services marketing management: a strategic perspective* (2nd Ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <http://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2001). Mastering the marketing communications mix: micro and macro perspectives on integrated marketing communication programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7-8), 819–847.
<http://doi.org/10.1362/026725701323366836>
- Kerrigan, F., Fraser, P., & Özgilbin, M. (2004). *Arts marketing*. Amsterdam: Elsevier.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and management implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kolb, B. M. (2005). *Marketing for cultural organizations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera* (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing’s role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271–287. <http://doi.org/10.1080/09647770000301803>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of marketing* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing management* (1st ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing: European edition* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Kurtinaitienė, J. (2005). Marketing orientation in the European Union mobile telecommunication market. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(1), 104–113. <http://doi.org/10.1108/02634500510577500>
- Kuzgun, E., Göksel, T., Özalp, D., Somer, B., & Alvarez, M. D. (2010). Perceptions of local people regarding Istanbul as a European Capital of Culture. *Pasos*, 8(3), 27–37. Retrieved from http://www.pasosonline.org/Publicados/8310special/PS0310_04.pdf
- Lacher, K. T. (1989). Hedonic consumption: music as a product. *Advances in Consumer Research*, 16, 367–373. Retrieved from <http://acrwebsite.org/volumes/6932/volumes/v16/NA-16>
- Lee, H.-K. (2005a). Rethinking arts marketing in a changing cultural policy context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 10(3), 151–164. <http://doi.org/10.1002/nvsm.9>
- Lee, H.-K. (2005b). When arts met marketing. *International Journal of Cultural Policy*, 11(3), 289–305. <http://doi.org/10.1080/10286630500411309>
- Lee, N., & Kotler, P. (2011). *Social marketing: influencing behaviors for good*. (4th ed.). Los Angeles: Sage.
- Lehman, D. R., & Winer, R. S. (1994). *Analysis for marketing planning* (3rd ed.). Burr Ridge: Irwin.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI: teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Liu, Y. (2014). Socio-cultural impacts of major event: evidence from the 2008 European Capital of Culture, Liverpool. *Social Indicators Research*, 115(3), 983–998. <http://doi.org/10.1007/s11205-013-0245-7>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: people, technology, strategy* (7th Ed.). Boston: Pearson.
- Lusa. (2011a, July 22). Guimarães 2012: Cristina Azevedo abandona o cargo. *Diário de Notícias*. Retrieved from <http://www.dn.pt/portugal/interior/guimaraes-2012-cristina-azevedo-abandona-o-cargo-1924440.html>
- Lusa. (2011b, July 27). Fundação Cidade de Guimarães já tem presidente. *Diário de Notícias*. Retrieved from <http://www.dn.pt/portugal/norte/interior/fundacao-cidade-de-guimaraes-ja-tem-presidente-1932334.html>

- Lusa. (2011c, August 11). Carlos Martins regressa à Capital Europeia da Cultura. *Diário de Notícias*. Retrieved from <http://www.dn.pt/portugal/norte/interior/carlos-martins-regressa-a-capital-europeia-da-cultura-1950497.html>
- Lusa. (2012, December 17). Guimarães 2012: associações cresceram, uniram-se e querem continuar a ter voz. *Público*. Retrieved from <http://p3.publico.pt/cultura/palcos/5847/guimaraes-2012-associacoes-cresceram-uniram-se-e-querem-continuar-ter-voz#>
- Lusa. (2013, June 26). Guimarães 2012 - Capital Europeia da Cultura “deu lucro” ao Estado, afirma o diretor executivo. *RTP Notícias*. Retrieved from http://www.rtp.pt/noticias/cultura/guimaraes-2012-capital-europeia-da-cultura-deu-lucro-ao-estado-afirma-o-diretor-executivo_n662235
- Madeira, A. (2016). GUIDance estreia a 6ª edição com dança da “Gaivota.” Retrieved February 1, 2016, from http://www.rtp.pt/noticias/cultura/guidance-estreia-a-6-edicao-com-danca-da-gaivota_a893513
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: a conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*, 34(4), 69–80. <http://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213>
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). *Marketing research: an applied approach* (2nd Europe). Harlow: Pearson Education Limited.
- McAteer, N., Mozuraityte, N., McDonald, N., Farinha, C., Copic, V., & Srakar, A. (2013). *Ex-post evaluation of 2012 European Capitals of Culture: final report for the European Commission DG Education and Culture*.
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on marketing planning: understanding marketing plans and strategy*. London: Kogan Page.
- Mendes, J. (2013, July 7). Capazes, ativos, orgulhosos. *Jornal de Notícias*. Retrieved from http://www.jn.pt/paginainicial/interior.aspx?content_id=3309295
- Monteiro, A. F. (2006, October 8). Guimarães candidata a Capital Europeia da Cultura 2012. *Público*. Retrieved from <http://www.publico.pt/culturaipsilon/jornal/guimaraes-candidata-a-capital-europeia-da-cultura-2012-101236>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. <http://doi.org/10.2307/1252308>
- Município de Guimarães. (2012). *Agenda Cultural Guimarães 2012*.

- Município de Guimarães. (2015a). 24º Guimarães Jazz principia esta quinta-feira e decorre até 14 de novembro. Retrieved December 1, 2015, from http://www.cm-guimaraes.pt/frontoffice/pages/991?news_id=2339
- Município de Guimarães. (2015b). Conhecer Guimarães. Retrieved December 1, 2015, from <http://www.cm-guimaraes.pt/pages/685>
- Município de Guimarães. (2015c). Dados demográficos. Retrieved December 1, 2015, from <http://www.cm-guimaraes.pt/pages/1058>
- Município de Guimarães. (2015d). Festas Gualterianas. Retrieved December 1, 2015, from <http://www.cm-guimaraes.pt/pages/905>
- Município de Guimarães. (2015e). Festas Nicolinas. Retrieved December 1, 2015, from <http://www.cm-guimaraes.pt/pages/900>
- Município de Guimarães. (2015f). Património Mundial. Retrieved December 1, 2015, from <http://www.cm-guimaraes.pt/pages/921>
- Município de Guimarães. (2015g). Projeto “ExcentriCidade” cria outros palcos e leva mais cultura ao concelho de Guimarães. Retrieved January 1, 2016, from http://www.cm-guimaraes.pt/frontoffice/pages/991?news_id=2333
- Município de Guimarães. (2016a). Museus. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.cm-guimaraes.pt/pages/923>
- Município de Guimarães. (2016b). Plataforma das Artes. Retrieved January 1, 2016, from <http://www.cm-guimaraes.pt/pages/912>
- Município de Guimarães. (2016c). Quarteto de Cordas e dois festivais de música são as novas apostas culturais em Guimarães. Retrieved February 1, 2016, from http://www.cm-guimaraes.pt/frontoffice/pages/991?news_id=2424
- Museu de Alberto Sampaio. (2015). Museu de Alberto Sampaio. Retrieved December 1, 2015, from <http://masampaio.culturanorte.pt/>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <http://doi.org/10.2307/1251757>
- Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205–1220. <http://doi.org/10.1108/0390560310486951>
- Ó da Casa! (2015a). Como funciona o Guimarães noc noc. Retrieved December 1, 2015, from <http://www.guimaraesnocnoc.com/como-funciona/>
- Ó da Casa! (2015b). Guimarães noc noc: Objectivos. Retrieved December 1, 2015, from <http://www.guimaraesnocnoc.com/objectivos/>

- O’Callaghan, C. (2012). Urban anxieties and creative tensions in the European Capital of Culture 2005: ‘It couldn’t just be about Cork, like’. *International Journal of Cultural Policy*, 18(2), 185–204. <http://doi.org/10.1080/10286632.2011.567331>
- O’Malley, L., Patterson, M., & Evans, M. (1997). Intimacy or intrusion? The privacy dilemma for relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 541–559. <http://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964492>
- O’Reilly, D. (2005). Cultural brands/branding cultures. *Journal of Marketing Management*, 21(5-6), 573–588. <http://doi.org/10.1362/0267257054307336>
- Oliveira, A. (2016, January 7). Feira Afonsina decorre entre os dias 23 e 26 de Junho no centro histórico de Guimarães. *Reflexo Digital*. Retrieved from <http://www.reflexodigital.com/index.php?cat=6&item=16956>
- Palmer, R., Jones, S., Will, C., Sweygers, S., Malzacher, S., Bosh-Joubert, R., ... Wagner, G. (2004). *European cities and capitals of culture: study prepared for the European Commission*. Brussels.
- Pugh, C., & Wood, E. H. (2004). The strategic use of events within local government: a study of London borough councils. *Event Management*, 9(1), 61–71. <http://doi.org/10.3727/1525995042781093>
- Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2003). Marketing planning, market orientation and business performance. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 476–501. <http://doi.org/10.1108/03090560310459050>
- Quinn, B. (2005). Arts festivals and the city. *Urban Studies*, 42(5), 927–943. <http://doi.org/10.1080/00420980500107250>
- Quinn, B. (2009). The European Capital Culture initiative and Cultural legacy: an analysis of the cultural sector in the aftermath of Cork 2005. *Event Management*, 13(4), 249–264. <http://doi.org/10.3727/152599510X12621081189077>
- Quinn, J. B., Baruch, J. J., & Paquette, P. C. (1987). Technology in services. *Scientific American*, 257(6), 50–58.
- Ratiu, D. E. (2013). Creative cities and/or sustainable cities: discourses and practices. *City, Culture and Society*, 4(3), 125–135. <http://doi.org/10.1016/j.ccs.2013.04.002>
- Rentschler, R. (2002). Museum and performing arts marketing: the age of discovery. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 32 (1), 7–14. <http://doi.org/10.1080/10632920209597330>
- Ribeiro, L. (2011). Laboratório das Artes: 10 anos de investimento cultural em Guimarães. *Veduta – Revista de Estudos Em Património Cultural*, 20–25.

- Richards, G., & Wilson, J. (2004). The impact of cultural events on city image: Rotterdam, cultural capital of Europe 2001. *Urban Studies*, 41(10), 1931–1951. <http://doi.org/10.1080/0042098042000256323>
- Rodrigues, A. (2012, December 22). “Aqui a cultura fez-se enquanto política pública.” *Diário de Notícias*. Retrieved from <http://www.dn.pt/artes/interior/aqui-a-cultura-fez-se-enquanto-politica-publica--2961556.html>
- Rowley, J. (1998). Promotion and marketing communications in the information marketplace. *Library Review*, 47(8), 383–387. <http://doi.org/10.1108/00242539810239543>
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers* (1st Ed.). London: Sage Publications.
- Sassatelli, M. (2008). European cultural space in the European cities of culture. *European Societies*, 10(2), 225–245. <http://doi.org/10.1080/14616690701835311>
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9–26. <http://doi.org/10.1080/135272698345852>
- Scott, R., Gaulhofer, M., Michailidou, M., McCarthy, M., Glondys, D., Wagner, G., & Myllyvirta, J. (2008). *Report of the Selection Meeting for the European Capitals of Culture 2012*. Retrieved from http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/documents/ecoc/2012/panel-portugal-slovenia_en.pdf
- Sharpe, Y. (2005). *Marketing of museums and development of audiences*. Victoria B.C.
- Silva, G. (2012, December 16). Guimarães 2012, um ano de Capital da Cultura antecedido de algumas polémicas. *Diário de Notícias*. Retrieved from <http://www.dn.pt/artes/interior/guimaraes-2012-um-ano-de-capital-da-cultura-antecedido-de-algumas-polemicas-2950035.html>
- Silva, S. (2013a, February 5). Guimarães 2012 atraiu 2 milhões de visitantes à cidade. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/guimaraes-2012-atraiu-2-milhoes-de-visitantes-a-cidade-1583393>
- Silva, S. (2013b, July 4). Guimarães 2012 teve impacto positivo de 85 milhões de euros no PIB. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/local/noticia/guimaraes-2012-teve-impacto-positivo-de-85-milhoes-de-euros-no-pib-1599316>
- Silva, S. (2013c, December 13). Governo e autarquia repartem responsabilidades na extinção da Guimarães 2012. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/governo-e-autarquia-repartem->

- responsabilidades-na-extincao-da-guimaraes-2012-1616247
- Silva, S. (2013d, December 15). Um ano depois, Guimarães está a colher o que a Capital da Cultura semeou. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/local/noticia/um-ano-depois-guimaraes-esta-a-colher-o-que-a-capital-da-cultura-semeou-1616314>
- Silva, S. (2015a, January 16). Cooperativa cultural de Guimarães acorda rescisões com dez pessoas. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/local/noticia/cooperativa-cultural-de-guimaraes-acorda-rescisoes-com-dez-pessoas-1682359>
- Silva, S. (2015b, September 4). 10 anos depois (CCVF), Guimarães é um impasse. *Público*. Retrieved from <https://www.publico.pt/culturaipsilon/noticia/dez-anos-depois-guimaraes-e-um-impasse-1706506>
- Simkin, L. (1996). People and processes in marketing planning: the benefits of controlling implementation. *Journal of Marketing Management*, 12(5), 375–390. <http://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964423>
- Smithsonian Institution. (2001). *Audience building: marketing art museums*. Washington D.C.
- Sobh, R., & Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1194–1209. <http://doi.org/10.1108/03090560610702777>
- Taghian, M. (2010). Marketing planning: operationalising the market orientation strategy. *Journal of Marketing Management*, 26(9-10), 825–841. <http://doi.org/10.1080/02672571003683813>
- Tribunal de Contas. (2014). Acórdão nº 5/2014 – 22.ABR – 1ª S/PL. Retrieved from <http://www.tcontas.pt/pt/actos/acordaos/2014/1spl/ac005-2014-1spl.pdf>
- Trindade, P. (2012). Entrevista a Gabriela Vaz-Pinheiro. *Artecapital*. Retrieved from <http://www.artecapital.net/entrevista-137-gabriela-vaz-pinheiro>
- Universidade do Minho. (2015). Guia de Guimarães. Retrieved December 1, 2015, from <http://www.uminho.pt/viver/guia-de-guimaraes>
- Urde, M., & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 478–490. <http://doi.org/10.1108/JPBM-11-2013-0445>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <http://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

- Venkatesh, A., & Meamber, L. A. (2006). Arts and aesthetics: marketing and cultural production. *Marketing Theory*, 6(1), 11–39.
<http://doi.org/10.1177/1470593106061261>
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67–83.
<http://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.67.17993>
- Wahyuni, D. (2012). The research design maze: understanding paradigms, cases, methods and methodologies. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(1), 69–80. <http://doi.org/10.2139/ssrn.2103082>
- Wood, E. H. (2005). Measuring the economic and social impacts of local authority events. *International Journal of Public Sector Management*, 18(1), 37–53.
<http://doi.org/10.1108/09513550510576143>
- Wood, M. B. (2010). *Essential guide to marketing planning* (2nd Ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Yau, O. H. M., McFetridge, P. R., Chow, R. P. M., Lee, J. S. Y., Sin, L. Y. M., & Tse, A. C. B. (2000). Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1111–1127. <http://doi.org/10.1108/03090560010342494>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (4th Ed.). Boston: McGraw-Hill.