
Estratégias digitais e determinantes de sucesso no setor
artístico e cultural

Mariana Santos Moreira

Dissertação

Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por

Paulo Alexandre Botelho Rodrigues Pires

Pedro Manuel dos Santos Quelhas Taumaturgo de Brito

2019

Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer aos meus pais que sempre me acompanharem em todo o percurso académico e me darem todas as condições para finalizar os meus estudos. Sem vocês, nada disto seria possível.

Um agradecimento especial à minha irmã, Mafalda, por todo o apoio e ajuda na elaboração desta dissertação. Ainda que te tenha ensinado a ler e a escrever, obrigada por seres a mais talentosa com as palavras.

Ao meu namorado, Rui, por me ajudar a manter a sanidade mental e acreditar em mim, mesmo quando eu própria não acreditava.

Às minhas amigas, por toda a força e estarem sempre do meu lado, especialmente, a minha aveirense favorita, Inês.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Pires, por todo o apoio prestado desde a escolha do tema ao término da dissertação. Um grande obrigado por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos que foram surgindo ao longo da dissertação.

Por último, um enorme obrigado a todos os entrevistados e pessoas que, por intermediário, tornaram as entrevistas possíveis. A vossa ajuda e contribuição foi essencial para a realização deste estudo.

Resumo

Os avanços tecnológicos têm modificado radicalmente estilos de vida e consumo e, num contexto empresarial, mercados inteiros são alvo de disrupção constante. Para lidar com estas mudanças, é essencial que a estratégia organizacional integre e mantenha as tecnologias no núcleo da sua atuação. Contudo, verifica-se que são escassos os estudos com diretrizes sobre como implementar uma transformação digital com êxito.

Aliada a esta temática, surge o desejo da Comissão Europeia de refletir os avanços tecnológicos atuais na área da cultura, para combater os desafios que a Europa enfrenta nos dias de hoje.

Consequentemente, o objetivo primordial da dissertação é avaliar o impacto de dimensões associadas ao sucesso digital, no setor de organizações artísticas.

Inicialmente, é efetuada uma contextualização relativamente ao conceito de estratégia e de estratégia digital, bem como as dimensões a nível de liderança e digitais associadas ao sucesso dos *Digital Masters*. Após adaptar os mesmos ao contexto artístico, definiram-se as determinantes a validar, por meio do método qualitativo, cinco entrevistas a organizações artísticas de sucesso.

O estudo permitiu validar 5 das 22 hipóteses formuladas, identificando como influentes no sucesso das organizações artísticas as seguintes dimensões: existência de uma visão inspiradora e orientada para o futuro, que norteia os objetivos estratégicos e a ação dos colaboradores; reconhecimento da importância das tecnologias nos investimentos realizados; envolvimento dos colaboradores na programação, por meio do sentimento de propósito comum e, por último, a utilização de meios digitais para interagir com o espectador.

Em termos académicos, são escassos os artigos sobre este tema, principalmente associados ao setor cultural. Em relação à aplicação prática, a investigação permite classificar a maturidade digital das organizações artísticas como baixa e reforçar a importância das dimensões de gestão, frequentemente negligenciadas, e das tecnologias.

Palavras-chave: Estratégia – Estratégia Digital – Setor artístico e cultural – Determinantes de sucesso

Abstract

Technological advances have radically changed lifestyles and consumption habits, and, in a business context, entire markets are being constantly disrupted. In order to deal with these changes, it is essential that organizational strategy integrates and maintains technologies at the core of its operations. However, studies with guidelines on how to successfully implement a digital transformation are scarce.

In relation to this theme, the European Commission wishes to reflect current technological advances in the cultural area, in order to combat the challenges Europe's facing today.

Thus, the primary goal of the dissertation is to evaluate the impact of dimensions associated with digital success in the sector of artistic organizations.

Initially, the concept of strategy and digital strategy is contextualized as well as the leadership and digital dimensions associated with the success of Digital Masters. After adapting them to the artistic context, the determinants to be validated were selected, through the qualitative method: five interviews with successful artistic organizations.

The study validated 5 of the 22 formulated hypotheses, identifying as influential in the success of artistic organizations the following dimensions: existence of an inspiring and future-oriented vision, which guides the strategic objectives and the action of the collaborators; recognition of the importance of technologies in investments; employee involvement in programming, through the sense of a common purpose and, finally, the use of digital media to interact with the viewer.

In academic terms, there are few articles on this topic, particularly when associated with the cultural sector. Regarding practical application, research makes it possible to classify the digital maturity of artistic organizations inquired as low and reinforces the importance of often overlooked management dimensions and of current technology.

Keywords: Strategy - Digital Strategy - Artistic and cultural sectors – Determinants of success

Índice

Capítulo I – Introdução.....	1
1 Objetivos do estudo	2
2 Metodologia de investigação.....	2
3 Estrutura da dissertação	2
Capítulo II – Fundamentação Teórica.....	4
1 Era Digital.....	4
1.1 Influência da tecnologia em atividades de lazer	5
1.2 Investimento digital europeu na cultura	5
2 Estratégia.....	6
2.1 Reformulação estratégica	10
3 Estratégia Digital.....	11
3.1 Execução da estratégia.....	15
3.2 Transformação digital	17
3.3 Sucesso digital	18
4 Capacidades de Liderança	19
4.1 Desenhar uma visão digital.....	20
4.2 Envolvimento à escala organizacional	20
4.3 Administração da transformação.....	21
4.4 Construção de capacidades de liderança tecnológica.....	22
5 Capacidades Digitais.....	22
5.1 Experiência do consumidor.....	22
5.2 Operações Core	25
5.3 Modelo de Negócios.....	25
6 Artes Performativas.....	26
6.1 Artes Performativas em Portugal.....	28
6.2 O impacto da tecnologia	29
6.2.1 Integração das tecnologias na performance	31

6.2.2	<i>Live streams</i>	31
6.3	Organizações artísticas bem-sucedidas	33
6.4	O espectador	33
6.4.1	Conhecer o espectador.....	35
6.4.2	Barreiras à participação	37
6.4.3	<i>Engagement</i>	38
6.5	Envolvimento dos líderes e <i>staff</i>	40
7	Conclusão.....	42
Capítulo III – Hipóteses de Investigação		43
1	Estratégia digital.....	43
2	Definição da estratégia e objetivos organizacionais.....	43
3	Visão organizacional	44
4	Análise do ambiente organizacional	45
4.1	Operações ágeis	46
4.2	Tecnologias de Informação	47
4.3	Diferenciação	48
5	Colaboradores	48
6	Gerir a implementação da transformação	49
7	Experiência do espectador	49
Capítulo IV – Metodologia de Investigação		51
1	Objetivos de investigação	51
2	Metodologia de investigação.....	51
2.1	Entrevistas	52
2.2	Guião de entrevista	52
3	Seleção dos entrevistados	53
4	Análise de conteúdo das entrevistas	54
Capítulo V – Apresentação e discussão dos resultados		56
1	Perfil dos entrevistados.....	56

2	Plano estratégico	57
3	Objetivos estratégicos	58
3.1	Visão organizacional	60
3.2	Diferenciação	62
3.3	Melhoria contínua das atividades	63
3.4	Análise do ambiente organizacional.....	65
4	Colaboradores	67
5	Experiência do cliente.....	69
6	Transformação Digital	72
7	Resumo dos resultados	79
	Capítulo VI – Conclusões da investigação	81
1	Implicações práticas e contribuições acadêmicas	83
2	Limitações e sugestões para futuras investigações	83
	Capítulo VII –Referências.....	85
	Capítulo VIII – Anexos.....	96
	Anexo 1 – Algumas definições de estratégia	96
	Anexo 2 – Estratégias.....	97
	Anexo 3 – Principais características de uma estratégia digital	103
	Anexo 4 – A ascensão de conteúdo em vídeo	105
	Anexo 5 – Gráficos provenientes da análise das entrevistas	106

Índice de Figuras

Figura 1 – Classificação das organizações considerando o seu nível de capacidades digitais e de liderança.....	19
Figura 2 – As dimensões que influenciam a experiência do consumidor.....	23
Figura 3 – Modelo de Negócios como intermediário entre a Estratégia e os Processos.....	26
Figura 4 – Classificação das artes.....	27
Figura 5 – Relação entre a assiduidade em eventos artísticos e o nível de conhecimento artístico do segmento a afetar.....	36
Figura 6 - O arco do <i>engagement</i>	39
Figura 7 – Conclusão sobre a estratégia de contacto com a audiência.....	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Evolução do Pensamento de Gestão Estratégica.....	7
Tabela 2 – Relação entre os adjetivos mais utilizados nas definições de estratégia e autores relevantes.....	8
Tabela 3 – Os principais elementos e áreas de uma estratégia, segundo diversos autores....	13
Tabela 4 – Guia para a definição de objetivos estratégicos eficazes	16
Tabela 5 – Benefícios e desafios de mecanismos de administração digital.....	21
Tabela 6 – As barreiras à participação: alinhamento entre o público, objetivos e fatores relevantes, segundo McCarthy and Jinnett (2001, p. 32).....	38
Tabela 7 – Conclusões dos estudos relativos à definição estratégica.....	44
Tabela 8 – Conclusões dos estudos relativos a definição da visão organizacional.....	45
Tabela 9 – Fatores que influenciam o ambiente organizacional.....	46
Tabela 10 – Conclusões dos estudos relativos ao papel das TI na organização	47
Tabela 11 – Comparação dos estudos relativos à diferenciação	48
Tabela 12 – Conclusões dos estudos relativos à estratégia de transformação.....	49
Tabela 13 – Conclusões dos estudos sobre a experiência do consumidor	50
Tabela 14 – Relação entre as hipóteses de investigação e as questões da entrevista	53
Tabela 15 – Análise de Conteúdo	54

Tabela 16 – Perfil dos entrevistados.....	56
Tabela 17 – Amostra de acordo com a Questão 6.....	59
Tabela 18 – Amostra de acordo com a Questão 19.....	63
Tabela 19 – Amostra de acordo com a Questão 14.....	64
Tabela 20 – Como lidar com ofertas concorrentes, de acordo com a Questão 14.....	66
Tabela 21 – Amostra de acordo com a Questão 8.....	68
Tabela 22 – Amostra de acordo com a Questão 13.....	69
Tabela 23 – Amostra de acordo com a Questão 16.....	70
Tabela 24 – Amostra de acordo com a Questão 17.....	71
Tabela 25 – Amostra de acordo com a Questão 10.....	72
Tabela 26 – Amostra de acordo com a Questão 5.....	73
Tabela 27 – Amostra de acordo com a Questão 10.....	74
Tabela 28 – Evidências de alinhamento e sincronização, segundo a Questão 10.....	75
Tabela 29 – Amostra de acordo com a Questão 11.....	77
Tabela 30 – Classificação da amostra de acordo com o tipo de transformação.....	78
Tabela 31 – Amostra de acordo com a Questão 21.....	79
Tabela 32 - Quadro resumo da validação das hipóteses formuladas no estudo.....	80
Tabela 33 – Principais definições de estratégia.....	96
Tabela 34 – A matriz Produto/Mercado ou matriz de Ansoff.....	97
Tabela 35 – Estratégia Oceano Azul e Estratégia Oceano Vermelho.....	102
Tabela 36 – O conceito de estratégia digital e as suas principais características.....	104
Tabela 37 – Comparação entre os proveitos organizacionais e a média do setor.....	107

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – A distribuição das principais características de uma estratégia digital.....	14
Gráfico 2 – Evolução do n.º de espectadores em espetáculos de artes performativas, em Portugal.....	28
Gráfico 3 – Amostra de acordo com o gênero dos participantes.....	106
Gráfico 4 – Amostra de acordo com a função ocupada pelos entrevistados.....	106

Gráfico 5 – Proveitos Operacionais das organizações artísticas entrevistadas	106
Gráfico 6 – Distribuição da amostra de acordo com a objetividade da visão	107
Gráfico 7 – Principais características da visão organizacional das organizações artísticas	107
Gráfico 8 – Meios de comunicação da visão organizacional	108
Gráfico 9 – Tipos de planos estratégicos presentes nas organizações artísticas	108
Gráfico 10 – Principais dimensões do ambiente organizacionais analisadas	108
Gráfico 11 – Áreas alvo de Transformação Digital.....	109
Gráfico 12 – Funções atribuídas às TI nas organizações artísticas.....	109
Gráfico 13 – Funções atribuídas às TI, agrupadas por setor, nas organizações artísticas ..	109
Gráfico 14 – As principais motivações para adotar e investir numa Tecnologia.....	110
Gráfico 15 – Meios utilizados para comunicar os objetivos estratégicos	110
Gráfico 16 – Meios utilizados para comunicar os objetivos estratégicos (agrupados).....	110
Gráfico 17 – Definição de objetivos estratégicos	111
Gráfico 18 – Fontes de inspiração identificadas	111
Gráfico 19 – Relevância atribuída às Tecnologias de Informação	111
Gráfico 20 – Distribuição das ferramentas utilizadas para comunicar e atrair espectadores, por organização artística.....	112
Gráfico 21 – Quem gere e coordena a implementação das Tecnologias de Informação ...	112
Gráfico 22 – Formas de avaliar a progressão e os objetivos estratégicos.....	112
Gráfico 23 – Envolvimento no momento de desenvolver os programas/os espetáculos..	113
Gráfico 24 – Principais áreas a melhorar subjacentes à atividade organizacional.....	113
Gráfico 25 – Ferramentas utilizadas para comunicar e atrair espectadores.....	113
Gráfico 26 – Ferramentas utilizadas para comunicar e atrair espectadores (agrupadas).....	114
Gráfico 27 – Formas de identificar o perfil de clientes.....	114
Gráfico 28 – Avaliação da personalização nas organizações artísticas	114
Gráfico 29 – Ferramentas digitais utilizadas no contacto com o espectador.....	115
Gráfico 30 – Principais elementos de diferenciação, de acordo com a Questão 19	115
Gráfico 31 – Como podem as organizações artísticas refletir os avanços digitais.....	115
Gráfico 32 – Mudanças previstas no futuro da atividade organizacional.....	116

Capítulo I – Introdução

Ubiquidade e hiper-conectividade são duas palavras que caracterizam a Era em que vivemos, descrita pela Deloitte Touche Tomatsu Limited (2018) como a IV Revolução Industrial. Os avanços tecnológicos transformaram processos até então analógicos nos seus homólogos digitais, possibilitando a redução de custos e automatização de processos (Gobble, 2018b; Legner, Eymann, Hess, Matt, Böhmman, Drews, Mädche, Urbach, & Ahlemann, 2017). Contudo, estas alterações não são suficientes. É necessário que as organizações analisem e interpretem essa informação, agora em formato digital, identificando padrões que permitam servir melhor o cliente (Gobble, 2018b).

Além do mais, o acesso 24h por dia ao *smartphone* e a conectividade global criam mercados novos, imprevisíveis e disruptivos, onde se exigem recursos dirigidos para o cliente num ápice (Batt, 2017; Van Bommel, Edelman, & Ungerman, 2014). Os consumidores esperam ainda uma interação mais controlada e facilitada através, por exemplo, das redes sociais e *chatbots* (Killian & McManus, 2015; Wadhwa, 2016). No entanto, as organizações têm dificuldade em acompanhar estas alterações e, muitas vezes, falham na abordagem utilizada.

Para enfrentar os novos desafios é crucial que as organizações alterem como pensam e agem, não só a nível de marketing, mas também a nível global, exigindo-se que estas se tornem mais digitais e que a estratégia organizacional abrace a tecnologia (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013; "Disrupting market strategy: How digitalization is causing upheaval to established markets and strategies," 2018; Frishammar, Cenamor, Cavalli-Björkman, Hernell, & Carlsson, 2018; Oliver, 2018; Sia, Soh, & Weill, 2016; Westerman, 2018). Contudo, existem poucos estudos que forneçam diretrizes sobre como e quais as mudanças a implementar na estratégia para conduzi-la ao sucesso – gerando-se, assim, interesse, quer académico, quer prático, em compreender quais as determinantes de sucesso de organizações peritas na área digital e como podem as organizações adotar tecnologias transformadoras que criem valor e vantagem competitiva.

A pertinência do estudo assenta ainda na Estratégia lançada e adotada pela Comissão Europeia, em 2015 – Estratégia para o Mercado Único Digital. Na mesma, entre vários objetivos, a Comissão Europeia pretende, até 2020, refletir os desenvolvimentos digitais na área cultural (Comissão Europeia, 2018a). O setor cultural é particularmente relevante nos dias de hoje pois, por um lado, cria um sentimento de comunidade dentro da Europa e, por outro, promove atividades de lazer menos sedentárias do que as praticadas atualmente.

Consequentemente, é necessário um estudo que analise estes dois temas: a estratégia digital e a sua aplicação numa organização artística e cultural.

1 Objetivos do estudo

A investigação pretende, primeiramente, identificar as principais determinantes de sucesso digital analisadas na literatura, avaliar, com base nisso, o seu efeito em organizações artísticas portuguesas e, finalmente, classificar a maturidade digital dessas organizações.

Com base nas conclusões retiradas da revisão de literatura efetuada, a investigação será direcionada para avaliar determinantes ao nível de i) capacidade de liderança: estratégia organizacional, visão (inspiradora, orientada para o futuro e respetiva comunicação), objetivos (mensuração e respetiva comunicação), inspiração e envolvimento dos colaboradores, diferenciação, melhoria contínua das atividade e análise do ambiente organizacional e ii) capacidade digital: experiência do espectador (utilizar meios digitais, conhecê-lo e personalizar a interação), abertura à transformação, utilização de uma estratégia digital, integração das TI nas decisões estratégicas, relevância atribuída às TI e forma de gestão e implementação das mesmas.

Perante o descrito podemos afirmar que a grande questão de investigação é: “Qual a influência de práticas e determinantes de sucesso digital, no setor artístico e cultural?”.

2 Metodologia de investigação

As hipóteses formuladas a partir das determinantes destacadas foram testadas com base numa metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas a representantes de organizações artísticas reconhecidas no âmbito nacional. O conteúdo das entrevistas foi analisado com o auxílio do *software* MAXQDA, para agilizar a transcrição e caracterização.

3 Estrutura da dissertação

A dissertação está dividida em seis capítulos. No primeiro inclui-se a introdução e uma breve contextualização do tema de investigação, motivação, objetivos, pertinência e estrutura do trabalho.

No Capítulo II, composto pela revisão teórica, aprofundam-se as temáticas de estratégia organizacional e digital, bem como as dimensões associadas ao sucesso de organizações peritas na área digital, e estudam-se fatores de sucesso na área artística e cultural.

Segue-se o Capítulo III, onde se contemplam as determinantes que influenciam o sucesso de *Digital Masters* e se formulam as hipóteses; a metodologia a utilizar para avaliar a veracidade

destas hipóteses é explorada no capítulo seguinte (IV).

No Capítulo V analisa-se, pormenorizadamente, o resultado das entrevistas realizadas, ao passo que, no último capítulo (VI), se sintetizam as conclusões do estudo e são referenciados os principais contributos, limitações e sugestões para futuras investigações relacionadas com o tema da dissertação.

Capítulo II – Fundamentação Teórica

“The occasion is piled high with difficulty, and we must rise with the occasion. As our case is new, so we must think anew and act anew.” – Lincoln (1862)

1 Era Digital

Vivemos agora a quarta revolução industrial (Deloitte Touche Tomatsu Limited, 2018), as tecnologias emergentes transformam processos até então analógicos nos seus homólogos digitais e, por essa razão, são perçecionadas como um trunfo. Ao substituir páginas de papelada em *bytes*, as organizações reduzem custos, automatizam processos e beneficiam, deste modo, da *digitization* (Gobble, 2018b; Legner et al., 2017). Não obstante, aplicar apenas estas alterações não é suficiente. O acesso 24h por dia ao *smartphone* e a conectividade global têm criado mercados novos, imprevisíveis e disruptivos, que exigem às organizações recursos dirigidos para o cliente, a qualquer instante (Batt, 2017; Van Bommel et al., 2014). Além do mais, é crucial que as organizações consigam utilizar a informação, agora em formato digital, utilmente, recorrendo à análise de dados e à identificação de padrões – beneficiando, assim, da *digitalization* (Gobble, 2018b). Por conseguinte, é possível inovar na criação de valor através de ferramentas digitais, tais como a personalização do serviço (Gobble, 2018b; Matt, Hess, & Benlian, 2015; McDonald & Rowsell-Jones, 2012, pp. 7-8).

Os efeitos das tecnologias são transversais a diversas áreas, das quais destacamos a de marketing e comunicação. Com as redes sociais no epicentro das alterações, o cliente exige uma comunicação com as organizações tão fácil e simples como nestas redes – algo notório nos clientes mais jovens (Hoffman & Novak, 1996; Lam & Law, 2019). Por outro lado, as redes sociais concedem inúmeros benefícios ao nível da relação, da experiência e do *engagement* com o consumidor (Killian & McManus, 2015; Wadhwa, 2016). Porém, um estudo recente mostra que, ainda que reconheçam o valor de uma estratégia de marketing nas redes sociais, apenas metade das organizações inquiridas a têm documentada (Buffer; Social Chain, 2019). Para enfrentar estes desafios e alcançar vantagem competitiva, é crucial que as organizações alterem como pensam e agem, adaptando a estratégia organizacional ("Disrupting market strategy: How digitalization is causing upheaval to established markets and strategies," 2018; Oliver, 2018; Sia et al., 2016) (algo exaustivamente analisado neste estudo). Além do referido, as tecnologias afetam ainda os comportamentos individuais, sociais, estilos de vida e de consumo (Batt, 2017; Comissão Europeia, 2018a; Lam & Law, 2019). Neste sentido, o tópico seguinte aborda o seu efeito nas atividades de lazer.

1.1 Influência da tecnologia em atividades de lazer

O conceito de lazer está associado ao tempo gasto sem trabalhar (Roberts, 2006, p. 23) e é influenciado pela cultura (Manrai & Manrai, 1995), economia (Roberts, 2006) e tecnologia (Ciochetto, 2012). Numa sociedade onde se procura consumir rapidamente, sem perder muito tempo (Rodrigues & Carvalho, 2012), não é de surpreender que esta tendência se reflita como aproveitamos os tempos livres: num só dispositivo.

Apenas com um *smartphone*, em qualquer lugar e a qualquer momento, é possível realizar tarefas que eram, até então, impossíveis: enviar e receber mensagens, atualizar as redes sociais, ouvir música, jogar, compras, navegar na web e *live stream*, entre inúmeras outras (Ciochetto, 2012; Lepp, Barkley, Sanders, Rebold, & Gates, 2013). Esta acessibilidade promove o sedentarismo, principalmente junto dos jovens. Um estudo da *Office for National Statistic* prova que jovens com menos de 25 anos gastam um terço do seu tempo livre em dispositivos móveis (ONS, 2017). As atividades desportivas, culturais e exteriores são as menos realizadas em momentos de lazer (ONS, 2017; Rodrigues & Carvalho, 2012) – comportamentos que preocupam não só profissionais de saúde (Lepp et al., 2013), como sociedades, já que baixo tempo de lazer diminui a satisfação de vida (Chapple & Ladaique, 2009, p. 37).

Estudos mostram ainda que a participação em atividades culturais apresenta benefícios, como o aumento da criatividade no local de trabalho (Tuisku, Pulkki-Råback, Ahola, Hakanen, & Virtanen, 2012) e da qualidade de vida e a diminuição do risco de acidentes, violência e suicídio (Väänänen, Murray, Koskinen, Vahtera, Kouvonen, & Kivimäki, 2009). Por estes e outros motivos, a Comissão Europeia pretende realizar uma reforma digital nesta área, explicada no tópico seguinte.

1.2 Investimento digital europeu na cultura

Em 2015, a Comissão Europeia (CE) lançou e adotou a Estratégia para o Mercado Único Digital, cujo objetivo é criar um mercado onde pessoas, bens, serviços e dados circulem livremente, a fim de “[reduzir] entraves e proporcionar mais oportunidade para fazer negócio em toda a UE de forma legal, segura, protegida e a preços acessíveis”. Assim, independentemente do seu país de residência, cidadãos e empresas podem aceder, continuamente e equitativamente, a bens e serviços, eliminando barreiras regulamentares e passando “dos atuais 28 mercados nacionais a um mercado único”, o que pode contribuir com 415 mil milhões de euros anuais para a economia europeia (Comissão Europeia, 2019). Por exemplo, em dezembro de 2018, o Parlamento, o Conselho Europeu e a CE o aprovaram uma lei sobre os direitos de autor de programas

televisivos e de rádio, facilitando a transmissão via web (Comissão Europeia, 2018b).

No âmbito dessa estratégia, a CE pretende refletir os desenvolvimentos digitais na área cultural (Comissão Europeia, 2018a). Segundo a mesma, a Europa enfrenta “*desigualdades sociais crescentes, populações diversas, o populismo, a radicalização e as ameaças terroristas*”, que podem ser mitigadas com a participação em atividades culturais, dado que estas têm o poder de criar um sentimento de comunidade (Comissão Europeia, 2018a; Kemp & Poole, 2016). Apesar do afirmado, em 2015, mais de um terço dos europeus não participaram em nenhuma atividade cultural (Eurostat, 2017).

Para contrariar esta tendência, a CE aprovou três objetivos estratégicos com dimensão social, económica e externa, com vista a aumentar o envolvimento dos europeus nestas atividades e servir, igualmente, duas grandes áreas de ação política: o património cultural e o digital. Com o objetivo de refletir os desenvolvimentos digitais dos últimos anos na cultura, a Comissão criou uma “nova estratégia comunitária *Digital4Culture* assente em propostas sobre os direitos de autor, audiovisuais e de transmissão”, no âmbito da Estratégia mencionada. A iniciativa visa intensificar a coerência entre as iniciativas digitais, culturais e audiovisuais, contribuindo para a promoção da cultura. O objetivo é, até 2020, “definir uma rede pan-europeia de centros criativos e de inovação digital que servirão de suporte à transformação digital” na cultura (Comissão Europeia, 2018a).

Para perceber como se pode implementar uma transformação digital bem-sucedida na área da cultura, a dissertação centra-se agora nos temas da estratégia digital e da transformação.

2 Estratégia

Strategy and Structure foi o primeiro livro publicado em inglês sobre estratégia por Alfred Chandler, em 1962. Desde então foram publicados, aproximadamente, 20.000 livros sobre estratégia apenas em inglês (Chandler, 1962; Sull & Michelman, 2018), que apresentam alguns pontos comuns, mas não fornecem uma visão única sobre a sua definição, nem esta se manteve ao longo dos anos.

Primeiramente, o conceito de estratégia surgiu ligado a comandos militares como um plano geral capaz de orientar e gerir recursos (Clausewitz, 1976; Grant, 2016, p. 12). Apenas mais tarde o mesmo surgiu no contexto empresarial através do livro *Theory of Games and Economic Behavior* de Von Neumann and Morgenstern (1944), considerado, por diversos autores, um ponto de viragem (Grant, 2016, pp. 11-17; Littler, 2005, pp. 362-363; Ronda - Pupo & Guerras - Martin, 2012). Ao longo de seis décadas, este livro revolucionou os estudos sobre

as interações com a concorrência, não só a nível empresarial, mas também a nível político, militar e de relações internacionais (Grant, 2016, pp. 11-17).

A evolução do pensamento de gestão estratégica, resumida na Tabela 1, foi motivada, essencialmente, por necessidades de negócio (Grant, 2016, pp. 11-17). No início dos anos 50, a orçamentação financeira era o foco principal da estratégia. Porém, os gestores depararam-se com o crescimento das suas empresas, quer em tamanho, quer em complexidade, aumentando a necessidade de coordenar e controlar as decisões. Assim, o conceito de estratégia alterou o seu foco de atuação para o planeamento corporativo, com objetivos e metas a longo prazo (3-5 anos), baseados em previsões económicas. Já entre 1974 e 1980, a turbulência e instabilidade criada por mercados asiáticos provou a impossibilidade de realizar previsões a tão longo prazo, algo que motivou novas alterações na estratégia. Nesta altura, medidas relacionadas com a concorrência e a criação de um posicionamento competitivo, através da maximização das receitas com foco externo, tornaram-se particularmente relevantes. Nos anos 90, o foco internalizou-se, fazendo-se uso das capacidades e recursos das organizações para adquirir vantagem competitiva, ou seja, a estratégia visava explorar as características diferenciadoras de cada organização (Grant, 2016, pp. 11-17; Ronda - Pupo & Guerras - Martin, 2012).

FOCO ESTRATÉGICO		
1950-1960	<i>Orçamentação financeira</i>	Orçamentação operacional; Demonstração do Fluxo de Caixa.
1960-1970	<i>Planeamento corporativo</i>	Baseado em previsões económicas; Definição de objetivos e metas; Priorizar ações por áreas e produtos.
1970-1990	<i>Gestão estratégica</i>	Análise da Indústria; Posicionamento competitivo; Fontes de receitas externas.
1990-2010	<i>Vantagem competitiva</i>	Fontes de receita internas; Foco nos recursos e capacidades.
2010	<i>Adaptação à turbulência</i>	Adaptação e exploração das tecnologias digitais; Parcerias estratégicas; Responsabilidade ambiental e social; Foco na flexibilidade e inovação.

Tabela 1 – Evolução do Pensamento de Gestão Estratégica

Fonte: Adaptado de Grant (2016, pp. 11-17) e de Ronda-Pupo and Guerras-Martin (2012)

Em suma, não existe na literatura um consenso relativamente à definição ideal de estratégia e qual o seu foco de atuação. De acordo com o trabalho de Mintzberg, Ahlstrand, and

Lampel (2005), no livro *Strategy Safari*, a definição de estratégia pode ser abordada como: i) um plano de ação e guia (Andrews, 1980; Steiner, 1979); ii) um padrão, ajustando-se a cada situação (Mintzberg, 1994); iii) uma posição, analisando a envolvente empresarial antes de tomar decisões (Michael. E. Porter, 1996); iv) uma perspectiva, um sistema de valores e crenças, (Drucker, 2008) e v) uma manobra que visa desencorajar e confundir a concorrência, estimular a mudança e prevenir resultados negativos (Schelling, 1980). Apesar das distintas abordagens, pelo estudo de Ronda-Pupo and Guerras-Martin (2012) existem palavras que se repetem nas definições de estratégia de diferentes autores, como planeamento, vantagem competitiva e envolvente. A Tabela 2 contempla a relação entre as definições utilizadas por alguns dos autores relevantes (ver Anexo 1) e as palavras do estudo citado.

	Envolvente	Ação	Recursos	Planeamento	Processo	Objetivos/Visão	Vantagem Competitiva	Organização	Gestores	Tomada de decisão	Mercado	Padrão	Posicionamento
Chandler (1962, p. 13)		X	X			X							
Hart (1967, p. 335)		X	X			X							
Clausewitz (1976)		X	X			X							X
Steiner (1979)		X		X		X		X	X	X			
Mintzberg (1994)		X				X				X	X	X	X
Andrews (1980, p. 18)	X			X	X	X	X			X		X	X
Michael. E. Porter (1996)	X		X	X		X	X	X			X		X
Robert (1993)			X			X		X		X			
Schelling (1980)		X			X	X		X					
Drucker (2008, p. 127)			X	X		X				X			

Tabela 2 – Relação entre os adjetivos mais utilizados nas definições de estratégia e autores relevantes

Fonte: Autoria Própria

No presente estudo, definimos que a estratégia modela as escolhas críticas na organização com o objetivo de a orientar para alcançar a visão desenhada e criar valor. As melhores estratégias baseiam as suas decisões estratégicas no serviço ao cliente, âmbito do negócio, ofertas de produtos ou serviços e integração de capacidades para aumentar a rentabilidade

(Michael. E. Porter, 1996; Sull & Michelman, 2018; Sull, Turconi, Sull, & Yoder, 2017).

A literatura destaca ainda alguns modelos estratégicos relevantes: *Balanced Scorecard*, Matriz de Ansoff, Estratégia Oceano Azul e Análise de PESTEL, abordados resumidamente nos seguintes parágrafos e desenvolvidos no Anexo 2.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão estratégica que auxilia na formulação e implementação da estratégia, traduzindo a visão e a estratégia organizacional em indicadores de performance, como metas, objetivos e medidas de desempenho; contempla quatro perspectivas – Clientes, Processos Internos, Financeira e Aprendizagem e Crescimento – que devem ser bem definidas para, posteriormente, se acompanhar e avaliar o seu progresso. A cada uma das perspectivas estão associados fatores críticos para cumprir objetivos e iniciativas estratégicas e aos quais correspondem indicadores de performance, que garantem a sua mensuração (Kaplan & Norton, 1992, 1996; R. A. C. d. Santos, 2014).

Já a Matriz de Ansoff é uma ferramenta útil para identificar oportunidades de crescimento, através da combinação de mercados e produtos existentes com novos (Ansoff, 1957).

A Estratégia Oceano Azul defende que para impulsionar um desenvolvimento rentável deve-se evitar competir em Oceanos Vermelhos (mercados sobrelotados), entrando, ao invés, em mercados inexplorados (Kim & Mauborgne, 2014, 2017).

Por fim, a Análise PESTEL é utilizada para estudar o ambiente geral de uma organização, identificando os fatores macroambientais capazes de afetar atividades operacionais e estratégicas. O acrónimo esconde cada uma das dimensões sob análise: Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais (Castro, 2014).

Contudo, os últimos anos trouxeram novos desafios: as mesmas tecnologias que enriquecem produtos e serviços alteram simultaneamente modelos de negócios (Legner et al., 2017; Veit, Clemons, Benlian, Buxmann, Hess, Kundisch, Leimeister, Loos, & Spann, 2014). Sempre avanços tecnológicos melhoram a produtividade altera-se i) a fronteira da produtividade e ii) a posição estratégica da empresa que a implementa, uma vez que se distancia da média do mercado (S. Mithas, Tafti, & Mitchell, 2013; Michael. E. Porter, 1996). Vários especialistas na área da digitalização sublinham a relevância das organizações se tornarem mais digitais, reformulando o foco de atuação da estratégia ("Disrupting market strategy: How digitalization is causing upheaval to established markets and strategies," 2018; Holotiuk & Beimborn, 2017), para se adaptarem melhor à turbulência do mercado (Murawski, Bühler, Martensen, Rademacher, & Bick, 2018; Oliver, 2018) e obter vantagem competitiva (Hess,

Benlian, Matt, & Wiesböck, 2016).

2.1 Reformulação estratégica

Nos últimos anos, diversos especialistas na área da gestão têm enfatizado a importância da *digitization* nas organizações, ao utilizar tecnologias como as SMAC (social, *mobile*, analíticas e *cloud*), que permitem otimizar processos e aperfeiçoar a interação com o cliente (McAfee & Brynjolfsson, 2017; Murawski et al., 2018). Aliado a isto, multiplicaram-se as análises e experiências que comprovam a disrupção e necessidade de reformular a abordagem estratégica tradicional (Berman & Dalzell-Payne, 2018; Holotiuk & Beimborn, 2017; Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015). Bharadwaj et al. (2013, p. 472) dividiu os motivos desta disrupção em tendências digitais (externas) e alterações organizacionais (internas).

A nível interno, aumentou a familiaridade com as tecnologias e a necessidade de as incorporar nos processos organizacionais, algo que motivou a necessidade de alterar o papel funcional das Tecnologias de Informação (TI) (Bharadwaj et al., 2013). Durante três décadas, predominou a visão tradicional da estratégia de TI como área funcional, que devia ser alinhada com as decisões estratégicas da organização, pelo que a estratégia organizacional incluía a de TI (Bharadwaj et al., 2013; Henderson & Venkatraman, 1993). Assim, a visão tradicional separa estas duas estratégias, mas, inevitavelmente, o pretendido alinhamento converte-se em subordinação da estratégia de TI à estratégia global da organização, desmotivando a inovação e desenvolvimento tecnológico (Bharadwaj et al., 2013). Para diminuir a distância entre esta visão tradicional e as exigências do mercado, é necessário desenvolver a “estratégia do alinhamento” (Holotiuk & Beimborn, 2017).

A nível externo, destaca-se, por exemplo, a conectividade, a abundância de informação e o crescimento do *cloud computing* (Bharadwaj et al., 2013). Apenas na última década, os avanços tecnológicos permitiram não só melhorar a comunicação, a informação e a conectividade, como também eliminar fronteiras geográficas, temporais e funcionais. Os produtos e os serviços incorporam as tecnologias a nível tão profundo que é impossível dissociar o bem em si da sua tecnologia (Bharadwaj et al., 2013). A alteração da natureza da concorrência é outra evidência deste fenómeno. As organizações continuam a considerar somente a concorrência direta, subestimando quem está para lá dessa linha (Michael E. Porter, 2008). Exemplo disto são a Google, que começou a reinventar automóveis, podendo ameaçar organizações bem estabelecidas neste ramo, e, em oposição, a Kodak (exemplo aprofundado abaixo), que subestimou o impacto de organizações digitais entrarem no seu ramo de negócio

(Berman & Dalzell-Payne, 2018; Nylén & Holmström, 2015). Assim, organizações bem estabelecidas ou *start ups* não consideradas concorrência direta (pela distância geográfica ou setor de atividade), podem, na realidade, o ser.

A turbulência do mercado é outro fator a destacar. Apesar de existirem formas de as organizações se adaptarem a estas alterações (Venkatraman, 2019), o ambiente dificulta tanto a capacidade previsional (Berman & Dalzell-Payne, 2018; Nylén & Holmström, 2015) como a criação de uma estratégia única e sem atualizações constantes (Yeow, Soh, & Hansen, 2018). Neste ambiente, é crucial repensar o papel de estratégia de TI nas organizações e reformular a estratégia organizacional, algo que, se negligenciado, pode comprometer a competitividade e sustentabilidade do negócio (Berman & Dalzell-Payne, 2018; Bharadwaj et al., 2013; Kane et al., 2015). E são vários os exemplos de inadaptação às alterações tecnológicas, ao lidar com novas oportunidades e ameaças. A Kodak é um ótimo exemplo do que não fazer. Durante largos anos foi uma empresa bem-sucedida, líder na venda de câmaras analógicas e seus rolos. Porém, a empresa subestimou o impacto das câmaras digitais no mercado, cujas vendas, durante a década de 90, cresciam exponencialmente. A Kodak falhou, mostrou ser incapaz de lidar com as ameaças do mercado e viu empresas digitais, como HP, Epson e Canon, tornar-se suas concorrentes. Com todas estas alterações, a partir de 1993, foi forçada a reduzir em 80% o número de trabalhadores. Como a Kodak não foi capaz de dar o salto para as câmaras digitais, perdeu quota de mercado para os seus concorrentes (Lucas Jr & Goh, 2009). Casos como estes evidenciam a urgência de implementar uma estratégia capaz de lidar com o dinamismo, disrupções e inovações tecnológicas do mercado (Berman & Dalzell-Payne, 2018; O'Reilly, 1989; Yeow et al., 2018) e ser flexível para se ajustar à turbulência criada por este (Grant, 2016, pp. 15-16; Oliver, 2018), captando o valor da transformação (Westerman, 2018) e das tecnologias (Bharadwaj et al., 2013). Segundo Grant (2016, pp. 11-15), a estratégia deve-se relacionar cada vez menos com o planeamento e cada vez mais com a criação de opções inovadoras. Assim, é essencial reconsiderar o papel funcional da estratégia de TI para que esta se funda com a estratégia empresarial, criando uma estratégia digital (Bharadwaj et al., 2013). Não obstante, defini-la e executá-la implica enfrentar um elevado número de desafios complexos mas assegura a sobrevivência no mercado (Nylén & Holmström, 2015).

3 Estratégia Digital

Antes de mais, é importante clarificar que se o departamento de desenvolvimento tecnológico apresenta iniciativas que apoiam tecnologias específicas, como o *cloud* e o *mobile*,

ou se o departamento de marketing apresenta uma estratégia orientada para as redes sociais ou o *mobile*, em ambos os casos, isto não significa que a empresa esteja a aplicar uma estratégia digital (Gobble, 2018a). O que na verdade significa é que a empresa está a servir-se das tecnologias digitais para resolver um problema concreto (reduzir custos ou obter eficácia operacional) (Kane et al., 2015; Michael. E. Porter, 1996), pensando erradamente que implementa uma transformação ou estratégia digital. Apenas aplicar estas tecnologias sem um fim ou propósito não cria uma vantagem competitiva sustentável – assemelhando-se a percorrer um caminho sem mapa nem direção. Por conseguinte, é fundamental estabelecer uma estratégia digital capaz de mover e orientar a transformação digital (Bharadwaj et al., 2013; Kane et al., 2015; Lam & Law, 2019; Matt et al., 2015).

Há alguns anos que as TI apoiam as organizações: primeiramente focadas nos processos, com uma área funcional e, mais tarde, como recurso estratégico capaz de criar vantagem competitiva se alinhado com o negócio (Bharadwaj et al., 2013; Henderson & Venkatraman, 1993; Holotiuk & Beimborn, 2017). Porém, esta visão tradicional falha e está a ser alvo de disrupção. Já a estratégia digital dá um passo em frente: inclui a estratégia de TI e reconhece as alterações motivadas pela digitalização (Holotiuk & Beimborn, 2017).

À semelhança do que acontece com a definição de estratégia, a estratégia digital tem particularidades distintas dependendo do autor consultado (Singh, Gaur, & Agarwal, 2017). Para Bharadwaj et al. (2013, p. 472), uma estratégia digital permite alavancar recursos digitais (utilizando TI) de modo a criar valor diferenciador para o negócio. Realço que estes recursos são muito mais do que *bytes*, já que, através de protocolos e práticas organizadas, são uma ferramenta fundamental quer para as empresas, quer para a sociedade (Hagel, Brown, & Davison, 2009, p. 2). Esta abordagem abandona a visão tradicional da estratégia de TI como área funcional, reconhecendo a utilidade de aplicar recursos digitais a outras áreas funcionais como de vendas e de marketing (Bharadwaj et al., 2013). Outros autores defendem que uma estratégia digital transforma a empresa a um nível profundo, sem precisar de ser radicalmente diferente ou disruptiva. A transformação deve aliar as oportunidades proporcionadas pelas tecnologias digitais com a conectividade e a ubiquidade do mercado, considerando, simultaneamente, as motivações organizacionais e as dos seus concorrentes. Porém, fazê-lo pode obrigar as empresas a repensar a sua atividade, produto e, até, o que a empresa é (Gobble, 2018b; McDonald & Rowsell-Jones, 2012; Van Bommel et al., 2014).

Segundo a literatura, são diversas as dimensões que merecem particular atenção aquando da implementação de uma estratégia digital. Enquanto que Sia et al. (2016) salienta quatro áreas

chave da mudança (liderança, operações, necessidades do consumidor e inovação). Bharadwaj et al. (2013) salientam o âmbito, a extensão e a velocidade da estratégia digital e as fontes de criação e captura de valor para o negócio. A seguinte tabela apresenta os elementos críticos para o sucesso da estratégia digital, segundo diferentes autores.

	Adaptação à envolvente	Cultura e Liderança Digital	Decisões estratégicas	Visão orientada para o futuro	Visão inspiradora	Comunicação da estratégia	Operações Ágeis	Experiência do Consumidor	Investir em inovação digital	Alterações na Estrutura	Alinhamento TI-Estratégia	Sincronização TI-Estratégia	Transcender toda a	Inovação na criação de valor
Sunil Mithas and Lucas (2010)		X	X	X		X			X			X		
McDonald and Rowsell-Jones (2012)	X	X						X	X					X
S. Mithas et al. (2013)	X		X						X			X		
Bharadwaj et al. (2013)	X		X			X		X			X		X	X
Matt et al. (2015)		X	X							X	X		X	X
Nylén and Holmström (2015)	X						X	X		X				X
Sia et al. (2016)		X			X		X	X	X			X		
Hess et al. (2016)		X	X	X				X	X	X				X
Batt (2017)	X		X		X			X	X					
Holotiuk and Beimborn (2017)		X					X	X	X			X	X	X
Berman and Dalzell-Payne (2018)	X		X	X			X		X					X
De Haes, Caluwe, Joshi, and Huygh (2018)		X	X	X	X				X	X	X			
Westerman (2018)		X		X				X					X	
Frishammar et al. (2018)	X							X			X			X
Yeow et al. (2018)	X					X	X			X	X		X	
Oliver (2018)	X	X			X	X								
Lam and Law (2019)	X	X				X	X	X	X					X

Tabela 3 – Os principais elementos e áreas de uma estratégia, segundo diversos autores

Fonte: Autoria própria

A partir destes dados formulou-se este gráfico de radar, onde conseguimos identificar que os fatores mais frequentes na literatura aqui contemplada são a experiência do consumidor, investir em inovação digital, cultura e liderança digital, adaptação à envolvente, decisões estratégicas e inovação na criação de valor (organizadas por frequência). Porém, salienta-se que a maioria dos autores está consciente que deve haver um alinhamento ou sincronização das TI com a organização e a estratégia. Neste estudo, quando os autores se referem ao

alinhamento referem-se a uma visão mais próxima do tradicional onde as decisões a nível tecnológico devem estar em linha e em concordância com as decisões estratégicas. Por outro lado, a sincronização implica simultaneidade nas decisões, isto é, um lado não existe sem o outro – algo que não acontece no alinhamento (S. Mithas et al., 2013).

Distribuição das principais características de uma estratégia digital



Gráfico 1 – A distribuição das principais características de uma estratégia digital

Fonte: Autoria Própria

A implementação de uma estratégia digital eleva a posição estratégica e maturidade digital de uma organização (Holotiuk & Beimborn, 2017; S. Mithas et al., 2013; NovaSBE Center for Digital Business & Technology & EY, 2018). Um estudo efetuado por Murawski et al. (2018) conclui que quando uma empresa tem uma estratégia digital perfeitamente integrada na organização e liderança exemplar, o nível de inovação é largamente afetado. Por sua vez, a inovação afeta, por via da agilidade organizacional, a rendabilidade do negócio.

Contudo, com o dinamismo do mercado, o entusiasmo pelas tecnologias (Westerman, 2018) e as condições de incerteza acima descritas, o risco de fracassar na tomada de decisões estratégicas aumenta (Oliver, 2018). Ocorre, por exemplo, o erro comum de as empresas se focarem mais na transformação tecnológica em si do que na transformação digital (Westerman, 2018), algo que iremos desenvolver no tópico 3.2.

Em jeito de conclusão, estratégia digital permite nortear as empresas no sentido de uma transformação digital bem-sucedida (Gobble, 2018a), podendo variar na sua profundidade,

dependendo dos objetivos organizacionais, de aspetos financeiros e da atitude organizacional face ao risco (Frishammar et al., 2018; Singh et al., 2017).

Em Portugal, ainda que a generalidade das organizações já tenha iniciado a adoção de uma transformação digital, reina a imaturidade. Um estudo de 2018, realizado pela Nova SBE em parceria com a EY revela que a maioria dos gestores portugueses investem em “um pouco de tudo”, sem nenhuma estratégia ou foco definido (NovaSBE Center for Digital Business & Technology & EY, 2018). Apesar de haver investimento na transformação digital, através da adoção de tecnologias como a realidade aumentada, *cloud computing* e robótica, falta a definição de uma estratégia clara capaz de guiar e garantir a implementação das tecnologias no negócio (Ferreira, 2018; NovaSBE Center for Digital Business & Technology & EY, 2018). Assim sendo, é crucial que as empresas portuguesas descubram como definir e executar uma estratégia digital bem-sucedida que as orientem na persecução dos seus objetivos organizacionais – algo que os seguintes pontos procuram responder.

3.1 Execução da estratégia

Uma estratégia, produto, serviço ou *breakthrough* tecnológico pode pôr uma empresa no mapa competitivo; todavia, somente através de uma execução sólida consegue permanecer nele – algo que não é, de todo, o ponto forte da maioria das empresas (Neilson, Martin, & Powers, 2008). Por vezes, é difícil decompor a complexidade da estratégia em orientações simples, flexíveis (Sull & Michelman, 2018; Sull et al., 2017) e mensuráveis (Drucker, 2008).

Segundo Sull et al. (2017), o conceito de *Strategy for Execution* deve traduzir a complexidade da estratégia em orientações concretas, simples e flexíveis, que permitam quer executar a estratégia definida, para alcançar a visão desenhada, quer adaptar-se às condições locais, mitigar riscos inesperados e aproveitar eventuais oportunidades. Contudo, alcançar um equilíbrio entre a orientação e a flexibilidade é uma árdua tarefa.

Para garantir uma execução adequada, é essencial que todos os colaboradores se encontrem “na mesma página”. Rigorosamente falando, a comunicação dos objetivos organizacionais é um elemento crucial para que cada membro de diversos níveis hierárquicos compreenda o seu impacto individual no sucesso global da organização (Drucker, 2008, p. 258; Neilson et al., 2008; Sull & Michelman, 2018). A informação deve fluir com facilidade e rapidez para melhor lidar com alterações na envolvente competitiva (Neilson et al., 2008). Esta comunicação conduz à convergência entre os objetivos globais e individuais, importante para uma relação *win-win* (Drucker, 2008, p. 258).

A literatura presenteia-nos com procedimentos distintos que garantem uma execução de estratégia bem-sucedida (Sull & Michelman, 2018). Drucker (2008) sugere a definição de objetivos SMART, definidos com base na visão e missão organizacional. Sull et al. (2017) defendem a definição de 4 ou 5 objetivos estratégicos a realizar no médio prazo (3-5 anos). Embora não exista um consenso sobre qual a terminologia mais adequada – prioridades estratégicas, iniciativas estratégicas, objetivos estratégicos, prioridades chaves, etc. – esta prática não é estranha no mundo empresarial (Sull & Michelman, 2018; Sull et al., 2017), contudo a abordagem utilizada não é propriamente a mais eficiente. Por vezes, definem-se demasiados objetivos, tornando-se impossível atender a todos no prazo definido, ou estes são escassos, abstratos e incapazes de fornecer qualquer tipo de orientação (Sull & Michelman, 2018; Sull et al., 2017). Para combater estas ineficiências, encontram-se sintetizados na tabela abaixo fatores a atender quando se define objetivos estratégicos.

CARACTERÍSTICAS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EFICIENTES

Limitar os objetivos a uma mão cheia	Entre 3 e 5. Facilita a compreensão, memorização, comunicação e atuação. O número reduzido obriga a priorizar e focar naquilo no essencial.
Foco no médio prazo	São a ponte entre os objetivos a curto e longo prazo. Os objetivos anuais são táticos e os objetivos a longo prazo são abstratos e não providenciam orientação suficiente. Deste modo, para realizar os objetivos estratégicos são necessários entre 3 a 5 anos.
Visão para o futuro	As iniciativas devem levar a empresa em direção ao futuro e não reforçam as estratégias ou os modelos de negócios que funcionaram no passado.
Tomar as decisões difíceis	Ao priorizar objetivos as empresas ficam obrigadas a abdicar de algumas metas, decisões essas que são difíceis e requerem especial atenção.
Gerir as vulnerabilidades críticas	Tratar dos elementos da estratégia que são mais importantes para o sucesso e os que têm mais probabilidade de falhar aquando da execução.
Proporcionar orientação concreta	Ao permitir o foco e ajudar na tomada de decisão (o que se deve ou não fazer e o que deve deixar de fazer). As métricas auxiliam neste sentido.
Alinhar com a equipa de topo	A empresa deve trabalhar para que tenha sucesso como um todo. Assim, é importante que os objetivos de topo estejam alinhados com os objetivos definidos.

Tabela 4 – Guia para a definição de objetivos estratégicos eficazes

Fonte: Sull et al. (2017)

Diante disto, os objetivos estratégicos devem representar a organização como um todo e ser simultaneamente, interdependentes, reforçando-se uns aos outros, e assegurar que as diferentes áreas funcionais da organização trabalham em conjunto (Sull et al., 2017).

3.2 Transformação digital

De acordo com o i-SCOOP, uma transformação digital é uma *“profound transformation of business and organizational activities, processes, competencies and models to fully leverage the changes and opportunities of a mix of digital technologies and their accelerating impact across society in a strategic and prioritized way, with present and future shifts in mind”* (i-SCOOP, 2018). A estratégia suporta a transformação digital, e, por sua vez, a transformação digital responde ao como e ao quando uma empresa se vai tornar digital (Holotiuk & Beimborn, 2017).

A escala da transformação varia de acordo com o mercado, os objetivos organizacionais e muitos outros fatores. A transformação pode ser redesenhar todo o modelo de negócios ou, simplesmente, disponibilizar um novo canal de distribuição (Frishammar et al., 2018; Singh et al., 2017). Assim, as transformações digitais agrupam-se em três categorias: substituição, extensão e transformação. A substituição, como o nome indica, ocorre quando se usa uma tecnologia como alternativa a outra que exerce essencialmente a mesma função. Ilustração disto são os *smartphones*, que efetuam muitas das funcionalidades de um telemóvel e de um computador. A substituição tecnológica permite uma melhoria incremental, mas não corrige ineficiências. Já a extensão consegue melhorar as funcionalidades dos produtos ou processos sem ser necessário uma alteração radical. Como exemplo, temos a possibilidade de utilizar dispositivos móveis para iniciar e terminar um turno, eliminando a necessidade de se deslocar até ao local de trabalho. As tecnologias atuam como uma extensão do trabalho em si, melhorando os processos existentes e aumentando as suas capacidades. Por último, a transformação redefine todo o processo ou produto, reinventa a natureza da empresa e atua radicalmente melhor (Westerman, 2012; Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014, p. 108 e 109). Contudo, o dinamismo e o entusiasmo pelas novas tecnologias induzem as organizações no erro de se focar mais nas tecnologias do que na diferenciação e transformação digital de negócio (Kane et al., 2015; Markus & Loebbecke, 2013; M. E. Porter, 2001; Westerman, 2018; Westerman et al., 2014, p. 113), algo que, segundo um estudo do *MIT Sloan Management Review and Deloitte*, é frequente em organizações menos maduras digitalmente (Kane et al., 2015). Imaginemos que há uma tecnologia nova, popular por conseguir reduzir custos e aumentar a produtividade quando implementada. Somente estas razões não devem ser suficientes para justificar o investimento tecnológico pois só permitem alcançar eficácia operacional, algo facilmente imitável e que fomenta competição destrutiva (Michael. E. Porter, 1996; Westerman, 2012) – um erro tipicamente cometido pelas empresas portuguesas (NovaSBE

Center for Digital Business & Technology & EY, 2018).

Apesar das melhorias que as tecnologias podem trazer ao negócio (a nível de capacidade analítica, da *cloud*, do *mobile* e das redes sociais), estas não podem ser vistas como os objetivos da transformação, mas como ferramentas. As tecnologias dotam o negócio de capacidades como aumentar a interação com o cliente, capacitar os trabalhadores e transformar os processos internos, que garantem o máximo lucro e o crescimento sustentável (Westerman, 2018; Westerman et al., 2014). Mas é na forma como as organizações integram e utilizam as tecnologias na sua organização que se obtém vantagem competitiva (Kane et al., 2015).

Westerman (2018) defende que a chave para uma transformação digital de sucesso é manter o foco na transformação em si e não nos aspetos digitais. À priori, a organização deve analisar o investimento tecnológico que está prestes a efetuar, em que medida é que este se adequa à estratégia e como pode a tecnologia ajudar a realizar os objetivos organizacionais (Sunil Mithas & Lucas, 2010), criar vantagem competitiva e oportunidades de mercado (Oliver, 2018). Se permitir alavancar a empresa – articular informação, criar novos produtos e serviços, entrar em novos mercados, satisfazer os clientes e até melhorar as capacidades organizacionais (Sunil Mithas & Lucas, 2010) – será um bom investimento (Westerman, 2018). É de realçar que isto não significa, de todo, que as empresas devam evitar investir em tecnologias emergentes pelo seu risco, mas sim que deve haver cautela a fim de evitar erros que comprometam o seu crescimento sustentável (Westerman, 2018).

Em suma, o caminho para a digitalização de uma empresa assemelha-se a uma viagem. Se quero ir do ponto A até ao ponto B devo percorrer um caminho que pode ser mais ou menos complexo. Posso ir de carro ou a pé, dependendo se quero arriscar mais ou não, da disponibilidade financeira e temporal, etc. Isto é a transformação digital. Aquilo que auxilia a manter o foco no destino é a estratégia. Nela incluem as atrações principais da viagem, aquilo que pretendo ver e realizar antes do destino, sem nunca o perder de vista.

3.3 Sucesso digital

As organizações não estão no mesmo nível de maturidade digital – enquanto que umas ainda dão os primeiros passos, outras já se encontram numa fase de maturidade elevada. Esta dispersão condiciona não só o sucesso digital mas também a relevância atribuída aos objetivos organizacionais cruciais na definição de uma estratégia digital (Ferreira, 2018; Kane et al., 2015; NovaSBE Center for Digital Business & Technology & EY, 2018).

Westerman et al. (2014) defendem que as empresas com mais sucesso – *Digital Masters* –

excedem em duas características dominantes: capacidade digital e de liderança. Apenas combinando as dois componentes em simultâneo as empresas conseguem alcançar sucesso digital (Sia et al., 2016; Westerman et al., 2014, p. 3). Porém, nem todas as empresas excelem a ambas as capacidades, tal como podemos ver na Figura 1. Se o objetivo for evoluir até ao nível de *Digital Master* e garantir a sustentabilidade no mercado, existem uma série de abordagens, quer digitais, quer de liderança, que podem ser adotadas. Os *Beginners* são empresas no início de atividade ou novas no mercado que ainda não estão preparadas para o salto no mundo tecnológico, ou não estão dispostos a correr riscos. Nestes casos, a abordagem deve ser simples, utilizado o meio *online* apenas como apoio informativo (contendo o horário de abertura, localização das lojas, contactos, etc.), com pouco impacto operacional, podendo, até, servir como *postal service* (encomendar produtos *online* e recolhê-los na loja) (Frishammar et al., 2018, pp. 15-17; Westerman et al., 2014).

		CAPACIDADES DE LIDERANÇA	
CAPACIDADES DIGITAIS		<i>Fashionistas</i>	<i>Digital Masters</i>
		<i>Beginners</i>	<i>Conservatives</i>

Figura 1 – Classificação das organizações considerando o seu nível de capacidades digitais e de liderança

Fonte: Westerman et al. (2014, p. 15)

Porém, é inegável que são os *Digital Masters* que conseguem crescer e obter vantagem competitiva. Os estudos de Westerman et al. (2014, p. 18) revelam ainda que os *Digital Masters* são 29% mais lucrativos do que a média das empresas. Diante disto, nos seguintes pontos iremos explorar cada uma das capacidades em que estas empresas se destacam, com vista a compreender como pode uma empresa, mesmo de pequena ou média dimensão, implementar alterações que conduzam ao sucesso através de uma transformação digital.

4 Capacidades de Liderança

É fundamental que uma transformação digital seja acompanhada por uma liderança forte, uma visão clara e objetivos concretos (Labrique, Vasudevan, Mehl, Roskam, & Hyder, 2018; Larjovuori, Bordi, & Heikkilä-Tammi, 2018). O que diferencia os líderes digitais dos restantes é a sua capacidade de aglutinar uma estratégia digital clara na cultura e liderança, estimulado a transformação (Kane et al., 2015). Enquanto que a capacidade digital define o que vai ser feito, a capacidade de liderança delinea como. Todavia, um dos grandes problemas da

transformação digital é conseguir que todos os colaboradores rumem a um objetivo comum (Westerman et al., 2014, p. 95).

4.1 Desenhar uma visão digital

Na esfera empresarial existe a necessidade de criar de uma visão orientada para o digital como mote para a transformação (Westerman et al., 2014, p. 18). A investigação levada a cabo por Westerman et al. (2014, p. 100) revela que as transformações digitais bem-sucedidas são feitas *top-down* – partem da gestão de topo que cria e lidera a transformação.

A visão é central na organização. Para McClelland (1975), a inclusão de valores e objetivos organizacionais nos comportamentos individuais é o resultado de uma visão atrativa. Já para Rafferty and Griffin (2004) a visão é uma ideia transcendente à organização que representa os seus valores partilhados e natureza ideológica. Esta tem ainda a capacidade de redefinir a experiência do consumidor, as operações ou o modelo de negócios (de acordo com os objetivos organizacionais) (Westerman et al., 2014, pp. 106-112).

Ainda que não exista *one best way* para definir a visão (ou redefini-la), existem, sim, passos chave utilizados pelas organizações com mais sucesso. Primeiramente, devem-se identificar os ativos estratégicos – tangíveis ou intangíveis, competências ou bases de dados – que constituem uma mais valia para o negócio e são VRIN: valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. Mediante isto, a visão seria construída em torno desses ativos, enaltecendo os pontos fortes capazes de diferenciar a organização e criar vantagem competitiva. Seguidamente, a visão deve refletir a capacidade transformacional abordada no ponto 3.2 – substituição, extensão ou transformação. Por último, definir metas de modo a operacionalizar a visão, tais como “*com a implementação desta tecnologia, nos próximos 5 anos a nossa empresa visa aumentar os seus lucros em 75%*”. Ao definir metas com estas características as organizações focam-se na transformação e naquilo que pretendem alcançar. Além disto, a visão tem de evoluir ao longo do tempo para acompanhar ora os avanços tecnológicos, ora o crescimento empresarial (Westerman et al., 2014, pp. 106-112).

Sumariamente, a atratividade e a orientação para o futuro são duas dimensões pertinentes aquando da definição da visão organizacional (Batt, 2017; De Haes et al., 2018; Hess et al., 2016; Sia et al., 2016; Westerman et al., 2014, pp. 106-112).

4.2 Envolvimento à escala organizacional

Este tema é dos mais complexos, sensíveis e críticos da área de liderança. Na realidade, para atingir qualquer tipo de transformação é imprescindível o empenho de todos os membros

do *staff* e, para tal, é necessário que exista uma visão atraente e convincente o suficiente para envolver todos os colaboradores – daí a importância do ponto anterior.

Deste modo, é fulcral abrir o diálogo a toda a organização, apresentando, por um lado, a visão tecnológica, aquilo que a gestão de topo quer atingir, e permitindo, por outro, um ambiente colaborativo onde os colaboradores são encorajados a participar ativamente na transformação digital. As TI podem catalisar este diálogo, através de plataformas sociais e aplicações móveis que facilitem a troca de ideias entre diferentes áreas funcionais. Quanto mais envolvidos os trabalhadores se sentirem, mais motivados e satisfeitos estarão, criando um sentimento de unificação organizacional (Westerman et al., 2014, pp. 115-125). O papel da liderança transformacional é também crucial, já que as atitudes e comportamentos do líder são exemplares (Zhang, Li, Ullrich, & van Dick, 2015). Porém, a adoção de novas tecnologias e novas formas de operar pode ser um obstáculo para alguns trabalhadores, principalmente, seniores. Por norma, estes trabalhadores resistem às mudanças e, se a situação não for controlada, as empresas arriscam que toda a estratégia e transformação falhe (Sia et al., 2016).

4.3 Administração da transformação

A administração de transformação tem a capacidade de orientar a organização na direção digital pretendida.

	<i>Papel</i>	<i>Coordenação</i>	<i>Partilha</i>	<i>Benefícios</i>	<i>Desafios</i>
<i>Committees</i>	Grupo de colaboradores que tomam decisões e alocam recursos	É objetivo principal	Algumas decisões requerem a partilha de recursos e capacidades específicas	Otimização de recursos, adaptação às novas tendências digitais	Requer mecanismos adicionais para liderar a transformação ou para aplicar políticas e normas
<i>Leadership Roles</i>	Criar novas funções (p.e. CDO e <i>digital liaisons</i>) que orientam a transformação digital	Auxiliar na coordenação entre iniciativas e unidades organizacionais	Encorajada através da utilização de recursos digitais chave	Partilhar a visão digital, cultura de mudança, conformidade e das práticas	Responsabilidade, autoridade, coordenação entre níveis, relação entre unidades
<i>Shared Digital Units</i>	Requer recursos especializados na área; Implementam a mudança	Forte coordenação de iniciativas digitais requer mecanismos adicionais	É o objetivo principal, facilitada por recursos especializados e pela estrutura	Novas capacidades digitais e de partilha; economias de escala.	Estrutura e posição na organização, difícil coordenação com os líderes da unidade

Tabela 5 – Benefícios e desafios de mecanismos de administração digital

Fonte: Westerman et al. (2014, p. 148)

Uma gestão ineficiente dos recursos pode levar ao desperdício de oportunidades, tornando

a transformação digital mais arriscada e dispendiosa do que necessita. Para a combater isto, as organizações devem implementar um modelo de administração da transformação digital (*digital governance*) a fim de facilitar a coordenação e partilha de iniciativas digitais na organização – alinhando-as com a estrutura, cultura e prioridades estratégicas. A literatura analisada salienta três formas de *digital governance* – *committees*, *leadership roles* e *shared digital units* – resumidas na Tabela 5. Contudo, não existe um modelo ótimo, pois cada um deles tem as suas vantagens e desvantagens (De Haes et al., 2018; Westerman et al., 2014, pp. 147-150).

4.4 Construção de capacidades de liderança tecnológica

Vários autores realçam a necessidade de estabelecer uma boa relação entre o departamento de inovação tecnológica e os líderes organizacionais (Sia et al., 2016; Westerman et al., 2014, pp. 153-172). Para o concretizar, é essencial existir transparência, confiança e respeito mútuo (Westerman et al., 2014, pp. 153-172). Alinhar ambos os lados permite não só encorajar e acelerar mudanças ao nível das capacidades digitais (Sia et al., 2016; Westerman et al., 2014, pp. 153-172) como também assegurar vantagem competitiva (Yeow et al., 2018).

5 Capacidades Digitais

As tecnologias digitais podem ser a chave para criar oportunidades de transformação estratégica e vantagens táticas (Berman & Dalzell-Payne, 2018). A transformação digital pretendida parte de investimentos na área tecnológica que permitem criar o *what* da transformação, isto é, aquilo que vai ser alterado e melhorado (Westerman et al., 2014, p. 27).

5.1 Experiência do consumidor

A conectividade proporcionada pelo *mobile* permitiu uma transição da era da informação para a era da experiência (Wadhwa, 2016). De acordo com Borowski (2015), a experiência do consumidor é *“the quality of all of a consumer’s encounters with a company’s products, services, and brand”*. Os consumidores modernos, particularmente os *millennials*, são exigentes (Markham, 2017; Salesforce, 2018; Van Bommel et al., 2014): não estão dispostos a fornecer informação sem receber nada em troca nem a aguardar por um bom serviço, exigindo rapidez, uma ótima interação e, ainda, ser reconhecidos pela sua individualidade, a fim de usufruir de produtos, serviços e comunicação personalizados (Markham, 2017; Salesforce, 2018). Segundo a *Sales Force*, 64% dos consumidores considera que uma experiência de excelência fortalece a sua lealdade com a organização e 80% acrescenta que esta é tão importante como o produto/serviço em si (SalesForce, 2018), estando até dispostos a pagar mais por uma

experiência superior (Markham, 2017; Salesforce, 2018). Um mau serviço leva ao abandono da transação (AmericanExpress, 2017) e à troca para a concorrência (Markham, 2017), algo facilitado em compras *online*. Em suma, é evidente que experiência do consumidor deve ser uma prioridade estratégica, ainda que a maioria dos gestores não o reconheçam nem disponham de um orçamento ou planos a seu favor (Westerman et al., 2014, p. 36).

A fim de atender às exigências e aprimorar a sua experiência, as organizações peritas em competências digitais procuraram conhecer o consumidor de modo a desenhar uma experiência que satisfaça as suas necessidades (Westerman et al., 2014, pp. 32-36) e, paralelamente, utilizar tecnologias que possibilitem a aproximação organização-cliente, como *chatbots*, inteligência artificial ou *cloud computing* (Business Insider Intelligence, 2016; Salesforce, 2018; Van Bommel et al., 2014). Em caso de êxito, a experiência é um fator diferenciador no mercado (Nylén & Holmström, 2015; Rawson et al., 2013).

Diversos estudos salientam que a experiência do cliente é quão melhor quanto o seu nível de *engagement* e de aceitação da tecnologia utilizada. Por sua vez, ambas as variáveis são potenciadas pela percepção de utilidade e de facilidade, melhorias estéticas e a diminuição da complexidade da tecnologia, como apresentado na Figura 2 (Davis et al., 1989; Nylén & Holmström, 2015; Sreeram et al., 2017). Assim, ao combinar estes fatores com tecnologias, plataformas e aplicações, que possibilitam uma experiência intuitiva e fácil, integram análises de dados em tempo real na tomada de decisão, o consumidor irá percecioná-las como úteis e capazes de satisfazer as suas necessidades – potencialmente melhorando o alcance e o *engagement* (Edelman & Singer, 2015; Rawson et al., 2013; Westerman et al., 2014, pp. 36-42).

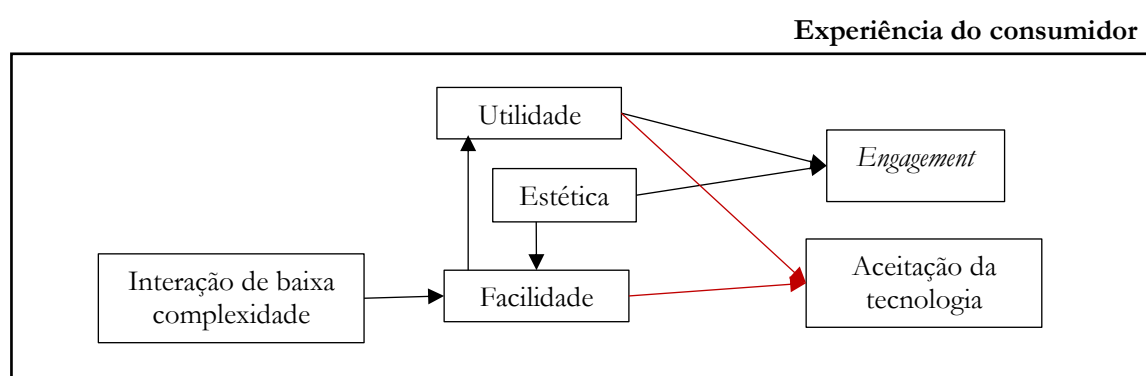


Figura 2 – As dimensões que influenciam a experiência do consumidor

Fonte: Autoria própria com base nos seguintes estudos: Davis, Bagozzi, and Warshaw (1989); Nylén and Holmström (2015); Rawson, Duncan, and Jones (2013); Sreeram, Kesharwani, and Desai (2017).

O *engagement* é definido como o nível de presença física, cognitiva e emocional de um

indivíduo na sua relação com uma organização (Kemp & Poole, 2016; Patterson, Yu, & De Ruyter, 2006). Estudos sugerem que são inúmeros os benefícios do *engagement* do consumidor, entre eles, manter a satisfação do cliente após uma experiência menos positiva, aumentar da intenção de compra e diminuir do *word of mouth* negativo (Patterson et al., 2006). Segundo Vivek, Beatty, and Morgan (2012), o valor, a confiança, a lealdade, o *word of mouth*, o *affective commitment*, *brand community* e o envolvimento são consequências potenciais do *engagement*.

Relativamente à partilha de dados por parte dos consumidores, ao contrário do que as empresas possam pensar, 79% dos consumidores estão dispostos a partilhar informação pessoal relevante – desde que consigam entender claramente e imediatamente a sua utilidade e se isso se traduz numa melhor experiência (Markham, 2017; Salesforce, 2018). Paralelamente, análises fornecidas por este tipo de dados auxiliam na compreensão quer de comportamentos (detetando padrões e preferências), quer de experiências passadas dos consumidores e, por conseguinte, aumentam o seu *engagement* através de recomendações de produtos, ofertas personalizadas e programas de marketing *always on* – o que permite fazer a ponte entre o meio físico e o *online* (Frishammar et al., 2018; Van Bommel et al., 2014).

Ora, realizar uma transição perfeita entre os variados canais de distribuição pode ser complexo (Van Bommel et al., 2014). Contudo, é inegável que o processo de reinvenção da experiência do consumidor passa por combinar o meio físico e *online* numa experiência integrada – omnicanal (Kane et al., 2015; Rigby, 2014; Westerman et al., 2014, pp. 42-45). A empresa norte-americana *Macy's* concluiu que os consumidores que utilizam ambos os canais são 5 vezes mais rentáveis do que os que compram apenas via *online* (Rigby, 2014).

Em 2014, estudos previam que atualmente haveria uma elevada e radical integração dos meios *online* e físico (Van Bommel et al., 2014), mas estudos de 2018 mostram que a integração e a consistência dos canais de distribuição são dos aspetos que os consumidores mais querem ver melhorados, estando até dispostos a partilhar dados pessoais para esse fim (SalesForce, 2018). Apesar de se reconhecer que, em indústrias como a construção civil, a adoção será mais lenta do que, por exemplo, nas de retalho e telecomunicações, estes fatores sugerem que a plena integração está distante (Rigby, 2014).

Não obstante, considera-se falta de capacidade tecnológica quando uma organização se foca demais no consumidor e se esquece de alocar recursos para desenvolver novas tecnologias e operações que estão *underperforming* (Tongur & Engwall, 2014).

5.2 Operações Core

Ao melhorar os processos internos, a visão desenhada torna-se realidade (Westerman et al., 2014, pp. 48-71). Porém, como Markus and Loebbecke (2013) destacam, “[companies] do not have to reinvent the wheel each time they want to connect with a new partner; they can alter their internal systems to facilitate easier interconnections with more of their partners”. Prestar atenção às operações internas pode permitir obter vantagem competitiva, principalmente se combinada com melhorias na experiência do cliente (Westerman, 2012; Westerman et al., 2014, pp. 48-71).

Fomentar um ambiente de inovação nos colaboradores pode ser uma mais valia para as organizações uma vez, que estes conhecem os processos melhor do que ninguém e muitas boas ideias de melhoria podem surgir internamente (Westerman et al., 2014, pp. 48-71).

Otimizar as operações é sinónimo de produtividade superior, eficiência, agilidade e, conseqüentemente, vantagem operacional (Sia et al., 2016; Westerman et al., 2014, pp. 48-71). Segundo Westerman et al. (2014, pp. 48-71), vantagem operacional é algo difícil de replicar, pois o mercado apenas vê o resultado (a produtividade e a agilidade), mas não a sua origem. O primeiro passo para tal advir é a digitalização dos processos internos, que possibilita a alteração do método de trabalho e uma tomada de decisões mais consciente e inteligente. Os passos seguintes são a melhoria contínua e incremental deste processo, numa busca incessante da resposta à pergunta “o que podemos melhorar agora?”, passo-a-passo. Por último, realço a importância do acesso a dados, preferencialmente em tempo real, para que estas alterações sejam possíveis.

Em oposição, Michael. E. Porter (1996) é da opinião que a eficácia operacional, adquirida realizando os processos melhor do que os concorrentes, é deveras perigosa por ser relativamente fácil de imitar e fomenta a competição destrutiva. Para o evitar, estas medidas não devem ser tomadas isoladamente, mas sim integradas num *mix* de valor que inclua diferentes iniciativas que promovam um posicionamento estratégico superior e ímpar.

5.3 Modelo de Negócios

A par da nova estratégia, também o modelo de negócios deve evoluir, alinhando-se com esta (Tongur & Engwall, 2014). Apesar de distintos, ambos os conceitos estão intimamente ligados (Holotiuk & Beimborn, 2017). Enquanto que a estratégia se relaciona com escolher uma maneira díspar de entregar a proposta de valor (Michael. E. Porter, 1996), o modelo de negócios traduz as ações estratégicas numa estrutura de criação de valor diferenciador para o negócio (Holotiuk & Beimborn, 2017; Keen & Williams, 2013). Rigorosamente falando, o

modelo de negócios é um elemento intermediário (Figura 3), vital na construção e realização da estratégia idealizada pois permite coordenar os recursos eficientemente e criar valor para o negócio (Rainer Alt & Zimmermann, 2001; R. Alt & Zimmermann, 2014; Veit et al., 2014). De acordo com Daspit (2017), a conceptualização de modelo de negócios converge para a ideia da racionalização na forma como se cria valor para organização. Por outro lado, o nível de razão pode residir em diferentes aspetos e nas suas respetivas nuances como a gestão individual, a criação de valor, a organização, entre outros, algo que conduz à criação de diferentes conceitos. Para a constituição do modelo, existem seis elementos chave que exigem o foco da organização: missão, estrutura, processos, receitas, questões legais e tecnologia (R. Alt & Zimmermann, 2014; Seidenstricker, Scheuerle, & Linder, 2014).

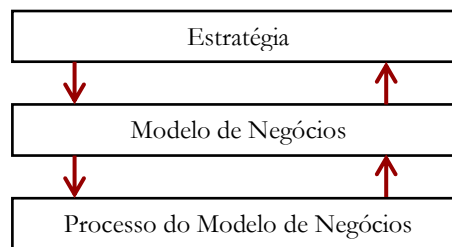


Figura 3 – Modelo de Negócios como intermediário entre a Estratégia e os Processos
Fonte: Rainer Alt and Zimmermann (2001).

Em virtude de mudanças bem-sucedidas, deverá existir uma relação entre a tecnologia e o modelo de negócios – antes, durante e após qualquer transformação (Tongur & Engwall, 2014; Westerman et al., 2014, pp. 73-77). Ao conjugá-las, é possível reinventar indústrias, substituir produtos ou serviços, criar novos negócios digitais ou até repensar a proposta e entrega de valor. Todavia, nem todas as tecnologias são individualmente disruptivas, pelo que, por vezes, apenas combinando várias é possível transformar substancialmente e sustentavelmente o negócio (Tongur & Engwall, 2014; Westerman et al., 2014, pp. 73-77). No caso de alterações tecnológicas, se a empresa apenas investir numa estratégia de inovação arrisca-se a perder vendas por má definição da proposta de valor (Tongur & Engwall, 2014).

6 Artes Performativas

“Human beings are born with the instinct to express themselves through movement. Even before he could communicate with words, the primitive man was dancing to the beat of his own heart.”

– Bob Fosse

Segundo o *Council of Arts* do Reino Unido, a natureza e o âmbito das artes estão associados às temáticas de escrita criativa, dança, fotografia, escultura, pintura, cinema, música, entre

muitos outros representados na Figura 4 (Horner & Swarbrooke, 2005, pp. 235-236).

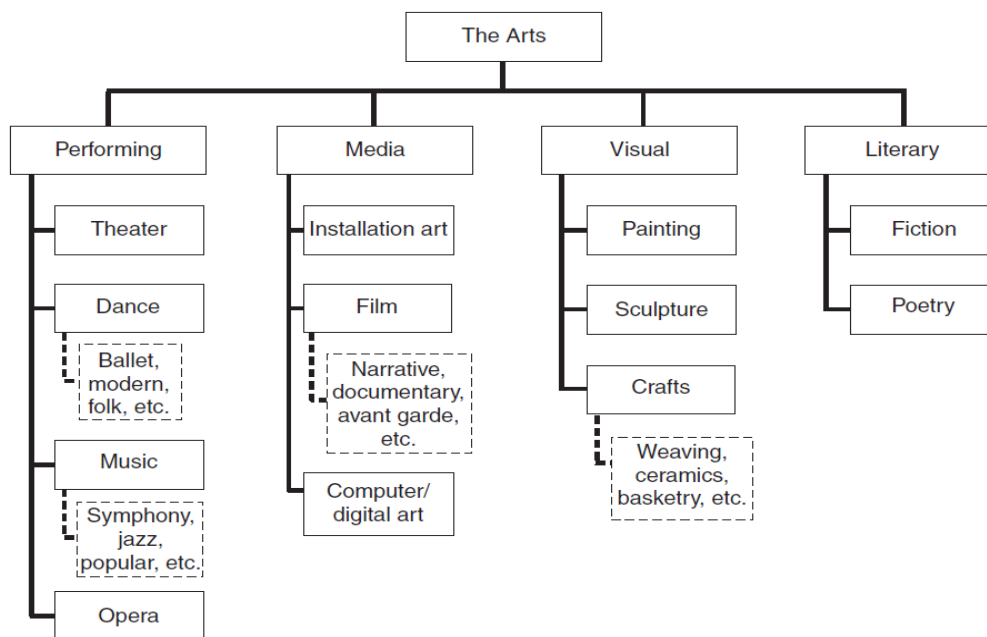


Figura 4 – Classificação das artes

Fonte: McCarthy (2001, p. 7)

Já especificamente, as artes performativas são uma harmonização estética manifestada ao vivo ou distribuídas em massa, através da televisão, rádio e internet (Gonzalez, Carroll, & Latulipe, 2012; McCarthy, 2001, pp. 5-6). A dimensão “ao vivo” incorpora ainda um elemento de risco, eliminando o espaço para uma segunda oportunidade (Mueser & Vlachos, 2018).

No que diz respeito a espetáculos, o produto é algo único, intangível e especial, que só está disponível durante um período de tempo limitado. Caso se trate, por exemplo, de um musical como *Chicago* ou *Wicked*, o produto apresenta mais dimensões: o edifício com bar ou restaurante, o sistema de reservas, a imagem do teatro, a reputação, etc. (Horner & Swarbrooke, 2005, pp. 237-238). Infelizmente, ainda existe a ideia errada de que a arte apenas deve ser apreciada em ocasiões especiais e, por essa razão, pouco se pensa em envolver a audiência na experiência artística em si (Tepper, 2008, p. 363). Tal como explicado no ponto 1.2, uma das prioridades europeias é conhecer o espectador e criar uma experiência cultural agradável que permita alargar o número de espectadores aos *digital natives*, jovens que nascem com o telemóvel na mão, mas também migrantes e refugiados. Desta forma, a arte e a cultura são, mais que nunca, a ponte que deve ser construída para unir a comunidade em que vivemos (Comissão Europeia, 2018a; Voices of Culture, 2018).

6.1 Artes Performativas em Portugal

De acordo com dados do Eurostat, em 2011, mais de metade da população adulta portuguesa assistiu a pelo menos um espetáculo ao vivo; contudo, apenas 10% assistiram a mais de 6 espetáculos anuais. Ainda assim, estas estatísticas colocam Portugal no *top 10* dos Estados Membros da UE mais assíduos nestes espetáculos (Eurostat, 2016).

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) evidenciados no Gráfico 2, os portugueses assistem cada vez mais a espetáculos de artes performativas porém o crescimento apenas é notório na área da música (nas restantes, o incremento é pouco significativo (IPAM, 2017)). Apenas atendendo à área da dança, filmes (como *Footloose*, *Dirty Dancing* ou *Step Up*) e programas televisivos (como *So You Think You Can Dance* e *Dancing With The Stars* e os seus homólogos portugueses) permitem aproximar a arte do espectador, que passa a conhecer e experienciá-la diferentemente (Zaggelidou, Tsamourtzis, Malkogeorgos, & Zaggelidis, 2013). Contudo, o efeito na adesão a espetáculos de dança é pouco relevante: o número de espectadores pouco se alterou nos últimos anos (INE, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018). Quando comparamos estes dados com o número total de espectadores em performances ao vivo (de 2017), reparamos que o público de dança apenas representa 2,81%, o de teatro 16%, o de ópera 0,29% e o de música representa 45% do total (sendo o mais significativo). A restante percentagem distribui-se pelo folclore, circo e outras modalidades.

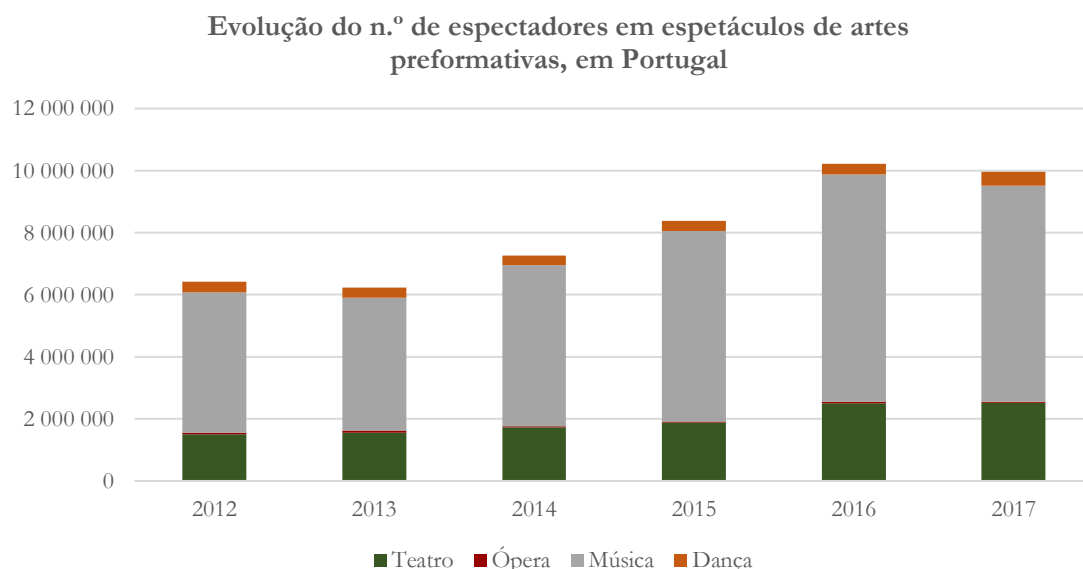


Gráfico 2 – Evolução do n.º de espectadores em espetáculos de artes performativas, em Portugal

Fonte: Autoria própria com dados provenientes dos relatórios anuais do INE (2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

6.2 O impacto da tecnologia

O propósito do marketing, nas áreas artística e lazer (Horner & Swarbrooke, 2005, pp. 235-236), era o de comunicar e criar conhecimento sobre o evento em si (Rivers, 2017). “*You had to let people know you were performing and where, and that was enough*”, afirma Meredith Hodges, diretora do *Boston Ballet*. Numa era pré *dot-com*, as “provas sociais” eram os principais meios de comunicação e promoção destes eventos (Rivers, 2017). O musical *Pippin*, coreografado por Bob Fosse, estava com baixas audiências na Broadway, em 1972; porém, bastou um clipe publicitário na televisão para que ganhasse notoriedade e um aumento exponencial na adesão às bilheteiras – traduzido, mais tarde, em prêmios *Tony* e *Emmy* para Fosse. Todavia, com os avanços tecnológicos, a produção, comunicação, promoção, gravação e distribuição da arte são redefinidos (Kane et al., 2015; McCarthy, 2001; Thomson, Purcell, & Rainie, 2013).

Em termos de comunicação com os espectadores, as tecnologias oferecem uma variedade interessante de opções. A *Royal Opera House* reduziu custos ao descontinuar o investimento em meios de comunicação pagos (como a rádio e *outdoors*) e ao centrar-se nos canais digitais: passou a utilizar vídeos em vez de *posts* escritos e reconstruiu o seu site. Nas redes sociais, usa sistemas de análise sofisticados e investe em conteúdos que possibilitem boas reações. A alteração do foco de atuação, do analógico para o digital, converteu o alcance dos *posts* em bilhetes vendidos – por cada *pound* investido conseguiram 1.000 libras em vendas, aumentando a receita (Sinclair, 2018). As redes sociais permitem ainda melhorar a experiência e o contacto com o espectador com pequenas mudanças que aliam o físico ao digital (Thomson et al., 2013). O *Ballet Austin* criou um *social media station* – espaço com adereços e um *background* alusivos a uma peça em exibição – para o público tirar fotos e as publicar nas redes sociais. O objetivo é usar algumas fotos públicas com *#ballet* e *#BalletAustin* nas suas telas, promovendo o *word-of-mouth* positivo (Rivers, 2017).

Contudo, é necessário ter noção de que apenas comunicar o evento já não é suficiente para levar o público às bilheteiras (Rivers, 2017). Diariamente, os consumidores são bombardeados com informação de publicações nas redes sociais, anúncios de marcas em canais televisivos, páginas web, serviços de *streaming* de áudio, estações de rádio, etc. Todos competem ferozmente pela sua atenção. Nesta economia da atenção, o consumidor até está disposto a assistir a inúmeros anúncios para beneficiar de serviços gratuitos (Davenport & Beck, 2001; Dyson, 2001). No entanto, captar a atenção é algo cada vez mais difícil. Estudos mostram que o consumidor vê mais de 3 mil anúncios por dia, algo que torna a possibilidade

de memorização de conteúdo praticamente nula. Adicionalmente, o tempo disponível e a disposição para assistir a anúncios é cada vez menor (Shapiro, 2018). Num mundo onde o imediato, a conectividade, e o sedentarismo dominam, onde há inúmeras oportunidades de entretenimento à distância de cliques, manter um grupo de pessoas com os seus dispositivos desligados, numa sala de espetáculos, durante uma ou duas horas, para assistir a uma peça artística, é desafiante (Brown & Ratzkin, 2011). Deste modo, é necessário adotar iniciativas que alterem isto (Kemp & Poole, 2016) e que incorporem as tecnologias nas decisões estratégicas das organizações (S. Mithas et al., 2013).

Relativamente à distribuição, através dos media é possível assistir a espetáculos sem sair de casa, pela rádio, televisão ou internet, quer via gravação, quer ao vivo (Dinter, 2017; McCarthy, 2001). Esta redefinição dos limites da experiência, aliado ao acesso gratuito a todo o tipo de conteúdos, chegou à área artística e abriu portas a uma realidade problemática e abertamente debatida (Kane et al., 2015; Thomson et al., 2013). O *Metropolitan Museum of Art* criou uma experiência *online* atrativa, focada no acesso aberto a um catálogo digital, que convida os visitantes a conectarem-se simultaneamente ao museu virtual, pelas redes sociais e o seu *mobile*, e ao museu físico, em Nova York (Kane et al., 2015). Na opinião de Loic Tallon, *Chief Digital Officer*, tornar *online* e acessível, gratuitamente, uma coleção de mais de 375 mil imagens foi um passo vital na era do *Open Access* (Tallon, 2018). Porém, ainda que transferir arte para o formato digital pareça apelativo, esta prática levanta questões e desafios relacionados com direitos de autor (o seu download e comercialização) (Voices of Culture, 2018). Apesar da controvérsia, a possibilidade de uma experiência virtual amplia o acesso à arte e não substitui a presença física, não só no caso dos museus mas, potencialmente, de outras organizações como teatros e salas de espetáculo (Arts Council, 2019; Museu de Lamego, 2018) – “*We need to [do] it to reach audiences in those online locations they visit already for their doses of creativity, knowledge, and ideas*” (Tallon, 2018).

Compreender o comportamento do público e realizar análises em tempo real podem ser ferramentas extremamente úteis nas artes performativas (Edelman & Singer, 2015; Rawson et al., 2013; Westerman et al., 2014, pp. 36-42), algo realçado por Lucy Sinclair, *Director of Media and Audiences* da *Royal Opera House*, onde um estudo intensivo revelou que só um pequeno grupo de espectadores era extremamente frequente (espectadores-core). O conhecimento possibilitou o desenvolvimento de uma estratégia de marketing focada no cliente e em políticas de preço, a fim de aumentar o núcleo de espectadores e atrair novos (Sinclair, 2018). O preço dos espetáculos é a dimensão que mais pode beneficiar de dados

em tempo real. Em diversas companhias de bailado americanas beneficia-se de dados em tempo real para ajustar os preços à procura, algo que se aproxima da estratégia utilizada em eventos de desporto profissional. No *Colorado Ballet*, o ajuste dos preços dos bilhetes é diário, estratégia que encoraja os subscritores a comprar bilhetes mais baratos, mais cedo, eliminando descontos de última hora (Rivers, 2017).

6.2.1 Integração das tecnologias na performance

“The body has always been the fundamental component of dance. Whatever is to come in our technological development is only going to reinforce the fact that we desperately need dance to remind us of our physicality.” – Tharp (2005)

Se existe o objetivo de integrar as tecnologias no espetáculo, os artistas devem atuar como *designers*, incorporando-as em todas as partes da peça – coreografia, música, interatividade (Gonzalez et al., 2012). Natasha Tsakos é um perfeito exemplo disso. Visionária, apaixonada por experiências que unem teatro e tecnologia (Tsakos, 2016), as performances interativas de Natacha surpreendem pelas projeções em 3D nas quatro superfícies do palco com as quais interage. A seu ver, as projeções não são efeitos especiais, mas sim um parceiro no palco que lhe permite aproximar-se o máximo possível da qualidade de cinema (Tsakos, 2009). Natacha criou ainda um espetáculo sobre a história da humanidade, que se altera ao minuto com acontecimentos mundiais (Tsakos, 2014). Em 2014, Tsakos desenvolveu um espetáculo onde, num piscar de olhos, através de projeções, o ator muda de roupa e transforma-se noutra personagem. Ela acredita ainda que o *smartphone* pode constituir uma nova forma de participação do público no espetáculo, atribuindo-lhe um papel ativo, tornando-o capaz de afetar a performance em tempo real (Tsakos, 2014).

Outro exemplo transformador é a utilização de tecnologias de realidade aumentada para que pessoas com deficiência auditiva assistam a espetáculos, uma prática que tem ganho adeptos em São Paulo. Esta iniciativa contribui quer para a inclusão de todos os elementos da sociedade quer para uma experiência diferenciadora (Argela, 2017).

6.2.2 Live streams

O formato de vídeo tem ganho adeptos e apresenta-se hoje como uma das melhores formas de interagir com o espectador (Anexo 4). Considerando especificamente *live streams*, este formato permite distribuir conteúdo no meio digital, ultrapassar barreiras financeiras e geográficas e criar interatividade e proximidade com o público (Bakhshi & Throsby, 2014;

Mueser & Vlachos, 2018). Segundo os historiadores, o primeiro evento *live stream* ocorreu em 1910, em Nova York, onde foi transmitida uma ópera da *Metropolitan Opera House* pela rádio (Fellers, 2010; Mueser & Vlachos, 2018). Em oposição, o *live screening* de artes performativas é um conceito recente que apenas se tornou possível com avanços nas tecnologias de transmissão, audiovisuais e digitais, abarcando alguns benefícios como a possibilidade de *close-up-views*. Assim, em 2006, foi transmitido em alta definição *The Magic Flute* do *Metropolitan Opera House* de Nova York, no cinema (Bakhshi & Throsby, 2014; Mueser & Vlachos, 2018). O *live stream* chegou às redes sociais em 2011, com o Snapchat, e facilmente se expandiu às restantes desde então, promovendo uma experiência interativa e em tempo real. Somente no Facebook, este formato é três vezes mais visto do que vídeos normais (OMI, 2017). Segundo um estudo da *New York Magazine* com a *Livestream*, mais de 80% dos entrevistados preferem assistir a *live streams* a ler um *post* de uma organização, valorizando a qualidade e a exclusividade do conteúdo (Golum, 2017). Aplicar esta informação na área artística significa possibilitar o acesso a conteúdos que, de outra forma, os espectadores não conseguiam ter (Golum, 2017), como *behind-the-scenes* e fotografias e vídeos dos ensaios, alargando o número de espectadores e eliminando barreiras (Mueser & Vlachos, 2018).

As vantagens deste formato são cada vez mais reconhecidas pelas organizações, que utilizam as redes sociais como uma alternativa acessível e prática para transmitir os seus conteúdos em vídeo (e ao vivo) e de aumentar o *engagement online* (Dinter, 2017). Porém, em 2018, mais de metade das empresas ainda não criavam conteúdo ao vivo (Buffer; Social Chain, 2019).

Apesar das evidentes vantagens, artistas e organizações não se mostram confiantes em relação à adoção deste canal de distribuição. Se, por um lado, pode motivar a presença física em espetáculos, quebrando o gelo, por outro, pode aumentar o número de cadeiras vazias. O maior medo das organizações é passar a ter uma audiência virtual e uma sala vazia; a possibilidade do *live stream* canibalizar e substituir as visitas a uma sala de espetáculos é aterradora (Bakhshi & Throsby, 2014; Mueser & Vlachos, 2018).

Em contraposição, para Twyla Tharp, bailarina, coreógrafa e diretora, ver espetáculos na televisão ou na internet irá ter o mesmo efeito nos espectadores que as entradas têm num restaurante: apreciamos enquanto esperamos pelo prato principal (Tharp, 2005).

Antes do *live stream* ser comum nas plataformas digitais, em 2009, o *Royal National Theatre* transmitia os seus bailados, ao vivo, num cinema ao lado das suas instalações, conseguindo uma aderência bastante positiva. No entanto, havia a preocupação que a medida iria diminuir

o número de espectadores e, até, substituir o espetáculo ao vivo. Porém, em contraste ao inicialmente esperado, um estudo à organização provou existir um acréscimo na venda de bilhetes para os espetáculos, devido às sessões feitas no cinema (Bakhshi & Throsby, 2014). Um recente estudo, realizado pela *EventBrite*, concluiu que 67% dos *Millennials* que assistem *live streams* ficam motivados a comprar bilhetes para o próximo espetáculo. Conclui-se assim que este formato pode ser uma boa forma de chegar ao espectador que, por motivos financeiros, geográficos ou de agenda não consegue presenciar um espetáculo ao vivo e mostrar ao cliente mais indeciso a experiência que ele pode viver se decidir trocar a sua sala de estar por uma sala de espetáculos (Denner, Püschel, & Röglinger, 2018).

6.3 Organizações artísticas bem-sucedidas

São inúmeras as formas de desfrutar dos tempos livres. As organizações artísticas, tais como muitas outras, concorrem pela atenção dos seus clientes e focam-se em construir uma experiência inesquecível, capaz de aprofundar a sua relação com os espectadores. Mas será a experiência suficiente? Como podem as organizações artísticas ter sucesso?

Entre os anos de 2006 e 2012, *The Wallace Foundation* realizou um estudo a 54 instituições artísticas que realizaram atividades arriscadas com vista a aumentar a presença e o *engagemnet* dos espectadores em eventos. Destas 54, 10 foram selecionadas para casos de estudo, analisando padrões e comportamentos no caso de êxito. O estudo concluiu que as organizações artísticas eram bem-sucedidas quando seguiam pelo menos alguns dos seguintes pontos: i) reconhecer quando existe necessidade de mudar; ii) identificar o público que se adequa à organização; iii) identificar e remover as barreiras à participação; iv) conhecer o espectador; v) determinar e compreender o tipo de relação a desenvolver com o espectador; vi) oferecer diferentes modos de fazer parte da organização; vii) alinhar a organização (*staff* e liderança) com a estratégia; viii) aprender com novos conhecimentos sobre os espectadores e iv) estar preparado para o sucesso da estratégia (Harlow, 2014). Estes passos agrupam-se em dois: a construção de uma experiência significativa para o espectador e o envolvimento dos líderes e *staff*. Ambos são aprofundados nos pontos seguintes deste estudo.

6.4 O espectador

Na essência de uma estratégia bem-sucedida encontra-se a compreensão do comportamento do consumidor e o desenho de uma experiência satisfatória (Kotler & Scheff, 1997; Rawson et al., 2013; Westerman et al., 2014), algo que, como abordado anteriormente, se altera com os avanços tecnológicos (Batt, 2017; Comissão Europeia, 2018a; Lam & Law, 2019).

Atualmente, a área das artes performativas assiste à diminuição e envelhecimento dos seus espectadores (Kemp & Poole, 2016; Rivers, 2017), algo que evidencia a necessidade de captar novos segmentos de público (Kemp & Poole, 2016). Contudo, os jovens passam a maioria do seu tempo livre dentro de casa e em dispositivos móveis (ONS, 2017), nascem com “*computing power, the world at the tip of their finger, [they] speak and write in codes, a ten turn backer and live most of their lives in the virtual state*”, levantando-se a questão: “*How do you reach him?*” (Tsakos, 2014). A solução encontrada pelo *Ballet Austin* assenta na criação de eventos noturnos com projeções de luzes na fachada do edifício e um DJ. Com investimento, considerado baixo, a organização dá-se a conhecer ao público jovem ao proporcionar um espaço exterior onde pode permanecer – quebrando barreiras à participação (Rivers, 2017). A dificuldade confirma que a qualidade das performances e dos profissionais não é suficiente para captar a atenção dos espectadores e que uma única experiência não consegue competir com o entretenimento *online*, como a *Netflix* e o *Fortnite* (Brown & Ratzkin, 2011; Dyson, 2001; Martensen & Gronholdt, 2008; McGlone, 2018; Rivers, 2017; Shapiro, 2018; Zaggelidou et al., 2013).

Tal como ocorre noutros mercados, os espectadores devem ser reconhecidos pela sua individualidade e diversidade (SalesForce, 2018; Voices of Culture, 2018). Cada um tem motivações distintas para assistir a uma peça artística (procura uma experiência social ou individual, entretenimento ou *fulfilment*), o que, por sua vez, afeta o canal de distribuição a utilizar. Os media são o canal ideal para quem procura uma experiência de entretenimento individual. Porém, se procuram uma experiência social e interativa, o melhor meio é ver a arte com os seus próprios olhos (McCarthy, 2001, p. 27; McCarthy & Jinnett, 2001, p. 17).

Outra dimensão que influencia ora as peças a assistir, ora a experiência é o nível de educação artística. Geralmente, uma baixa educação artística é sinónimo de uma experiência mais elucidativa, que ajude a compreender o espetáculo. Em oposição, quando esta é extensa, não só o espectador espera uma experiência de elevada qualidade e dispendiosa, mas ainda é mais propenso a apreciar *high arts*, como ballet e ópera (Brown & Ratzkin, 2011; McCarthy, 2001).

A última evidência da necessidade de proporcionar múltiplas experiências assenta na crescente exigência por experiências mais intensas e multissensoriais (Brown & Ratzkin, 2011), personalizadas e controláveis – o espectador quer determinar o que vê, quando e onde (McCarthy, 2001; Novak-Leonard & Brown, 2011). Segundo Mueser and Vlachos (2018), para além das suas preferências individuais (custo, conveniência e acessibilidade), o público tem expectativas distintas relativamente à dimensão estética (qualidade audiovisual e autenticidade) e experiência social (*liveness*, rituais, partilha de experiências) de um espetáculo.

Ao ponderar todas estas dimensões, torna-se difícil satisfazer todos os segmentos de espectadores através de uma única experiência (Brown & Ratzkin, 2011).

Diante disto, o primeiro passo a dar para ultrapassar este desafio, que é frequentemente negligenciado nesta área, é conhecer o segmento de clientes que melhor se adequa à arte em questão e ao propósito e objetivos organizacionais, algo abordado no ponto seguinte.

6.4.1 Conhecer o espectador

É usual ver organizações artísticas a tentar interetar espectadores que não conhecem e, consecutivamente, a falhar na abordagem adotada (Harlow, 2014). Com isso, passos como recolher, analisar e partilhar dados são essenciais, pois aprimoram e alargam o conhecimento sobre os diversos segmentos de espectadores (Voices of Culture, 2018).

De acordo com Harlow (2014), nesta etapa as organizações devem focar-se em duas questões chave: “qual a probabilidade de o público estar recetivo à arte?” e “os líderes concordam com a importância deste segmento de espectadores para a organização?”.

A primeira é respondida através de esforços de marketing como segmentação e *targeting* de espectadores (frequentemente negligenciados na área artística). Para tal, é fundamental saber se os espectadores pesquisam sobre eventos artísticos, se confiam em experiências passadas para escolher a seguinte, qual o gênero de arte que tipicamente assistem e aquelas a que não assistem de todo, o que os motiva ou desmotiva, como os deixar entusiasmados, etc. Com este conhecimento, as organizações tornam-se aptas a eleger a maneira mais adequada de interagir e atrair para o próximo evento. As redes sociais podem ser uma forma viável, fiável, acessível e eficiente de obter informação sobre os espectadores (e seguidores) de qualquer organização artística. Ainda que útil em qualquer circunstância, para companhias amadoras ou de menor dimensão, com menor capacidade financeira para realizar elaboradas pesquisas de mercado, pode ser uma ótima alternativa. Além das presentes vantagens, permitem, gratuitamente, partilhar conteúdos que potencialmente melhoram a relação com os espectadores, como vídeos e imagens exclusivas ou *live streams* (Harlow, 2014).

Em contraste, a segunda questão implica um alinhamento entre i) a mensagem transmitida para o exterior (com as ações de marketing, site, brochuras e redes sociais), ii) a segmentação e *targeting* de espectadores e iii) a visão e missão organizacional. Se, e só se, existir este alinhamento é que os líderes conseguem reconhecer a importância da segmentação do público para a realização dos objetivos organizacionais (Harlow, 2014).

Audience expansion, maintenance, development e engagement são as áreas que as organizações artísticas devem contemplar, mediante o segmento de espectadores (atuais ou potenciais) que pretendem afetar (Zaggelidou et al., 2013). Ao analisar cada uma, conseguimos agrupá-las numa matriz que relaciona a assiduidade em eventos artísticos com o nível de conhecimento artístico individual – ambas dimensões frequentemente usadas para segmentar públicos (Brown & Ratzkin, 2011; McCarthy, 2001; Walmsley, 2016; Zaggelidou et al., 2013).

		CONHECIMENTO ARTÍSTICO	
		Ausente	Existente
PÚBLICO	Novo	<i>Audience Expansion</i>	<i>Audience Maintance</i>
	Frequente	<i>Audience Development</i>	<i>Audience Engagement</i>

Figura 5 – Relação entre a assiduidade em eventos artísticos e o nível de conhecimento artístico do segmento a afetar
 Fonte: Autoria Própria

No quadrante *audience maintenance*, o principal objetivo é reter espectadores que participaram em poucos dos eventos anteriores, motivando-os a fazê-lo com mais frequência (M. Santos, 2012) – uma das mais antigas dificuldades das organizações artísticas (Sawyer & Smith, 1999; Zaggelidou et al., 2013). A solução passa por construir uma relação sólida e positiva para, mais tarde, a desenvolver (*audience development*) (Zaggelidou et al., 2013). Apresentada como a área mais difícil de realizar, o *audience expansion* foca-se, essencialmente, no *targeting* de novos públicos. Estes espectadores não costumam assistir a artes performativas nem têm muito conhecimento sobre elas, o que faz com que o objetivo principal seja alargar a audiência base (Walmsley, 2016; Zaggelidou et al., 2013) através de ferramentas digitais como, por exemplo, as redes sociais. Criar conteúdos educativos, que sensibilizem e criem afinidade pelas artes performativas podem motivar a presença em espetáculos (Kemp & Poole, 2016). Já o *audience development* centra-se na educação artística do espectador através da qual se cria uma experiência mais rica e informada, compreendendo o que se passa em palco, o que desperta o interesse pelas artes performativas (Zaggelidou et al., 2013). *Audience enrichment* ou *engagement*, como é muitas vezes apresentado na literatura (Brown & Ratzkin, 2011; Conner, 2013; Kemp & Poole, 2016; Walmsley, 2016), é muitas vezes negligenciado (Zaggelidou et al., 2013). Apesar de ser apresentado como o último patamar, atingi-lo não significa deixar

de investir ou perder o interesse pelo espectador. Por outras palavras, pode-se investir em conhecer o espectador, as suas barreiras, motivações e preferências, mas as organizações devem ter consciência que nenhum deste conhecimento é estático nem completamente previsível (Harlow, 2014). Deve ser fomentada uma relação emocional entre a organização (ou evento artístico) e o participante (Conner, 2013, p. 2) e um ambiente de aprendizagem contínua – experimentar, avaliar e ajustar, repetindo o processo constantemente (Harlow, 2015). Esta possibilidade de reajuste instantâneo oferece flexibilidade à estratégia e aos planos desenhados (Harlow, 2014). A informação pode advir de diversas fontes – experiência, venda de bilhetes, número de visitantes ou inscrições, feedback dos espectadores, avaliação dos objetivos, entre outros – e pode ainda ser facilitada pelo recurso a tecnologias em distintas fases do processo. Contudo, é importante lembrar que nada disto consegue trazer valor ao negócio se a informação não for utilizada para adquirir capacidades que satisfaçam o segmento de clientes em questão e aperfeiçoem a sua experiência (Harlow, 2014).

6.4.2 Barreiras à participação

O conhecimento do espectador não está concluído sem se saber o que o impede de assistir espetáculos, de modo a quebrar estas barreiras. Porém, é de reconhecer que estas diferem de pessoa para pessoa e de uma grande para uma pequena cidade (Voices of Culture, 2018).

McCarthy and Jinnett (2001) especializaram-se nesta temática e classificam as barreiras em três grupos de espectadores: os desinteressados, os interessados e os frequentes (Tabela 6).

O grupo dos desinteressados distancia-se de eventos artísticos por barreiras percecionadas (crenças internas). Este público julga não se enquadrar num dado ambiente ou que eventos como espetáculos de ópera ou ballet são aborrecidos, ainda que nunca tenham assistido um. Oferecer um leque diversificado de experiências pode suavizar ou até derrubar estas crenças. *The Clay Studio*, por exemplo, disponibilizava aulas de cerâmica para diferentes níveis de competência, porém o seu público-alvo não se inscrevia nas aulas. Um estudo desvendou o motivo: a falta de familiarização com esta arte tornava improvável o investimento, ora de tempo, ora financeiro, em algo que não compreendem nem apreciam. Para combater isto, a organização decidiu diversificar a oferta com cursos de diferentes durações, workshops de família, entre outros, o que permitiu, em apenas 5 anos, triplicar o número de inscrições e duplicar as receitas (Harlow, 2014). Os interessados, ainda que reconheçam o valor das artes, não participam nelas por motivos práticos (financeiros, falta de tempo ou meio de transporte). Por último, a relação com o espectador frequente pode ser aprofundada com

uma experiência agradável, capaz de aumentar o seu envolvimento.

A coluna dos objetivos explicita a contribuição de cada grupo para a organização.

Todas estas orientações ajudam as organizações a lidar com cada uma das barreiras. Uma só medida pode influenciar vários segmentos: reforçar as redes sociais, divulgar vídeos de ensaios ou *behind-the-scenes* permitem fortalecer a relação com os frequentes, aumentar a intenção dos interessados e, até, alterar a percepção dos desinteressados (Harlow, 2014, 2015).

PÚBLICO TARGET	OBJETIVOS	FATORES RELEVANTES
<i>Desinteressados</i>	Diversificar	Percepção
<i>Interessados</i>	Alargar	Prática
<i>Espectador Frequente</i>	Aprofundar	Experiência

Tabela 6 – As barreiras à participação: alinhamento entre o público, objetivos e fatores relevantes, segundo McCarthy and Jinnett (2001, p. 32)

Fonte: Harlow (2014, p. 21)

6.4.3 Engagement

Brown and Ratzkin (2011) defendem ser possível maximizar o impacto da arte na audiência através do *engagement* algo que, de acordo com Tepper (2008, p. 363), consiste em “*to interlock, to involve, or to cause*”. O *engagement* é o que permite distinguir um evento de uma experiência artística. Num evento artístico o espectador vê e ouve a peça, mas não se envolve ativamente, como acontece numa experiência artística (Conner, 2013, pp. 36-37). Estudos revelam que, motivado por avanços tecnológicos, a natureza do espectador sofreu alterações: passando de um espectador passivo (Horner & Swarbrooke, 2005, p. 235), para um participante ativo (Brown & Ratzkin, 2011; Nicholas, 2017). O público procura maior controlo, interatividade e personalização, criando a necessidade de conteúdos novos e inovadores (Nicholas, 2017). Exemplo desta mudança é o filme da Netflix, *Black Mirror: Bandersnatch*, constituindo uma forma revolucionária de interagir com o espectador (Liao, 2019).

As organizações artísticas conseguem, através das TI, construir uma experiência agradável e diferenciadora, adaptada, simultaneamente, às características de cada segmento de espectadores e aos objetivos organizacionais (Zaggelidou et al., 2013) e também aumentar o *engagement*, a eficiência e a promoção das artes performativas (Harlow, 2015; Nicholas, 2017; Thomson et al., 2013; Walmsley, 2016). Quando a experiência é agradável o espectador está mais disposto a interpretar significados e envolver-se na atividade artística (Conner, 2013).

De acordo com Brown and Ratzkin (2011), ao estudar as dimensões do *engagement* identificaram seis tipos de público presente em eventos artísticos: *reader, critical reviewer, casual*

talker, technology-based processor, insight seeker e active learner. Aquando da realização do estudo, o segmento *technology-based* (ainda que pouco relevante e constituído maioritariamente por jovens), em crescimento, preferia experiências onde poderiam participar ativamente. Ao conhecer o “novo” espectador evidenciam-se oportunidades de *engagement* através das tecnologias (Brown & Ratzkin, 2011; Shore, 1996; Walmsley, 2016).

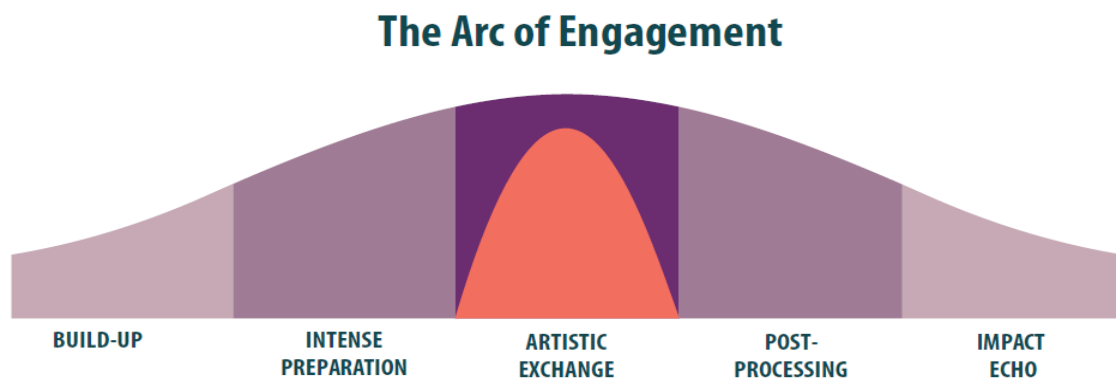


Figura 6 - O arco do *engagement*

Fonte: Brown and Ratzkin (2011)

Todavia, qual o melhor momento para interagir com o espectador? Como podem as organizações artísticas dar significado à experiência do espectador? Para compreender melhor estas questões, Brown and Ratzkin (2011) desenvolveram “A Curva do *Engagement*” apresentada, que expõe as etapas da experiência do consumidor e as oportunidades de *engagement*, desde o momento de aquisição do bilhete até ao período após a experiência em si. O comprimento da Curva diverge consoante o evento artístico. Se considerarmos, neste caso, os museus, as oportunidades de interação com o cliente antes de ele entrar no edifício são curtíssimas e, à vista disso, a fase de preparação inicial é, igualmente, curta.

Idealmente, a experiência do espectador deve ser agradável ao ponto de o inspirar a voltar com um amigo (Zaggelidou et al., 2013) e, idealmente, o marcar para toda a vida (Brown & Ratzkin, 2011). Segundo Conner (2013), as melhores oportunidades de *engagement* ocorrem antes e depois do evento artístico, ou seja, quando o espectador investiga sobre o evento e expressa a sua opinião num contexto social. De acordo com Brown and Ratzkin (2011), ambos os momentos podem ser mais aproveitados a fim de aperfeiçoar a experiência.

De todos os momentos, o *impact eco* é o mais negligenciado. No *Ballet Austin*, para combater isto, cada membro do público recebe um presente temático do espetáculo que foi assistir, como um doce do *Nutcracker* e um pequeno cartão promocional sobre o próximo espetáculo. O objetivo da medida é fazer com que o público continue a pensar e admirar o espetáculo

que foi ver, mesmo depois da experiência vivida (Rivers, 2017).

São inúmeras as ideias inovadoras que abraçam as TI e melhoram não só a experiência artística como também cada um dos momentos do arco de *engagement* – usar as redes sociais para chegar ao público e convidá-lo para o espetáculo e criar filmes interativos ou performances que utilizem projeções interativas (Harlow, 2014; Tsakos, 2014).

Apesar de nem todos estarem de acordo com a introdução das tecnologias e processos digitais nas experiências artísticas (Shore, 1996, p. 319), especialistas defendem que o *online* e o *offline* não são mutuamente exclusivos. As artes têm lugar no mundo físico, pois a experiência é completamente distinta se assistida *online*. Por exemplo, o futuro do cinema, e possivelmente de outras formas de arte, é ser como a ópera: o espectador vai poucas vezes, mas cada vez é uma experiência extraordinária e única que não consegue replicar em casa, em frente a um televisor ou a um computador a ver *Netflix* (Silva, Vieira, & Stichini Vilela, 2019). A tecnologia não é o limite, mas sim um trampolim.

6.5 Envolvimento dos líderes e *staff*

Nas organizações artísticas, os programas direcionados para os espectadores são frequentemente vistos como o verdadeiro trabalho e tratados como um assunto separado do resto da organização. Isto é, conteúdos relacionados com o público estão associados apenas às áreas de marketing e de educação e não com as restantes áreas funcionais. Esta desagregação faz a organização rumar em direções distintas pois são atribuídos diferentes graus de importância ao mesmo assunto – logo, o foco diverge.

Em entrevistas, os artistas confessaram que constantes alterações nos quadros de liderança é sempre sinónimo de grandes alterações na organização, inclusive do próprio *staff*, algo que não contribui para uma boa relação nem reputação junto dos espectadores e colaboradores (Nicholas, 2017). Para manter o foco no que é vital para a organização (como um todo), é importante que todos conheçam o seu propósito comum e, conseqüentemente, definam uma visão e lhe atribuam o devido peso – algo regularmente ignorado na área artística. “*If [the vision] was not authentically a part of who the theatre was, it would have never lasted*”, afirma Linda Garrison ex-diretora de marketing e comunicação da *Steppenwolf* (Harlow, 2014). Adicionalmente, diversos estudos destacam a importância de toda a organização se conhecer a si mesma, o que implica comunicar a visão, missão, objetivos e capacidades atuais. Só assim é possível criar e implementar atividades que envolvam o espectador em linha com as dimensões assinaladas (caso contrário, podem existir efeitos adversos) (Harlow, 2014;

Nicholas, 2017). William Pietersen, professor da *Columbia Business School*, defende que a visão deve ser a extensão das escolhas estratégicas da organização, opondo-se à separação entre ambos. Mediante o exposto, a visão deve comunicar e desenhar o tipo de interação a ter com o público-alvo (Harlow, 2014) e motivar o comportamento transformacional dos colaboradores (Pietersen, 2001) e não ser algo genérico sem aplicabilidade real. Na *Isabella Stewart Gardner Museum*, os valores organizacionais relacionam-se com a origem do pensamento artístico crítico – acredita-se que o espectador não necessita de ter qualquer conhecimento artístico específico para analisar uma peça. Inspirados por isto, os colaboradores criaram um evento social pós-laboral que motiva a observação e discussão – *Garden After Hours*. O evento reúne amigos e colegas, promove atividades informais, como diálogos e jogos, e é direcionado para quem visita o museu pela primeira vez. Inquéritos posteriores revelaram que a ideia foi bem aceite pelos visitantes, que afirmam ser esta a sua atividade favorita. Este exemplo ilustra que ao envolver os colaboradores na visão, missão e valores organizacionais se obtêm ideias mais criativas e orientadas para o cliente (Harlow, 2014). No entanto, note-se que as iniciativas de *engagement* com mais sucesso nunca alteram a identidade nem a missão organizacional (Harlow, 2015). Assim, o alinhamento em torno da estratégia clarifica direções e coloca todos os colaboradores, desde artistas a administrativos, na mesma página – fulcral para o desenvolvimento dos espectadores (Harlow, 2014, 2015). Outra consequência deste alinhamento assume-se na compreensão individual da sua função na implementação da estratégia. Se o foco for atrair um dado grupo de espectadores, todos os colaboradores estão motivados e sabem exatamente a função a exercer para o concretizar. Na *Steppenwolf Theatre Company*, para reter os *single-ticket buyers*, desenvolveu-se o *Public Square* – um lugar onde artistas e espectadores interagem, exploraram e discutem o significado da peça. Por ser abstrato, o conceito só ganha vida se todos se envolverem quer no evento quer na transformação da relação com o público. Esta criativa iniciativa promoveu a cooperação entre as distintas áreas funcionais e obtiveram-se melhores resultados (Harlow, 2014).

As organizações dependem do seu sucesso e crescimento algo que, se não correr conforme esperado, compromete o futuro da organização (Harlow, 2014). Ainda assim, nem sempre é fácil reconhecer quando é necessário mudar. Por exemplo, muitas organizações resistem a procurar conhecer as razões associadas às cadeiras vazias em espetáculos ao vivo e não procuram novas formas de chegar ao público (Harlow, 2014; Thomson et al., 2013), ainda que existam inúmeras novas maneiras de se darem a conhecer e de atrair o público com as redes sociais ou plataformas de *stream* (Nicholas, 2017).

Em suma, adaptação é a palavra de ordem (Nicholas, 2017). As organizações devem agir ao primeiro sintoma de erro, não tendo medo de responder aos desafios e oportunidades relacionados com o público. Só assim asseguram o seu futuro (Harlow, 2014).

7 Conclusão

Neste capítulo procurou-se clarificar os conceitos de estratégia e de estratégia digital, bem como os principais elementos e características que os compõem e distinguem. Aliado a isto, definiram-se diferentes formas de implementar uma transformação na organização.

Sumariamente, as organizações bem-sucedidas digitalmente focam-se em dois aspetos: capacidades de liderança e digitais. Inicialmente, definem uma visão digital para a organização, orientada para o futuro e que seja capaz de inspirar e atrair. Mais tarde, esta é traduzida em objetivos concretos e mensuráveis. Seguidamente, comunicam essa mesma visão e os objetivos que compõem a estratégia aos restantes colaboradores da organização, de maneira a que todos compreendam o seu papel na persecução dos objetivos globais, o que é esperado deles e a responsabilidade que lhes foi atribuída. Para tal, é essencial que exista um ambiente colaborativo e uma comunicação aberta – os colaboradores devem sentir-se envolvidos e não que estão só a receber ordens. Para apoiar a transformação digital, a empresa deve criar uma administração de transformação que facilite a coordenação e partilha de iniciativas digitais na organização, alinhando as iniciativas com a estrutura, a cultura e as prioridades estratégicas. Por último, a relação entre o departamento de inovação tecnológica e os líderes da organização deve ser de confiança, respeito e transparência.

A nível das capacidades digitais, a organização deve criar um modelo de negócios que acompanhe a estratégia digital e as operações mais importantes, que devem ser melhoradas com as tecnologias. Porém, a dimensão mais relevante é a experiência do consumidor, que deve ser desenhada atendendo à necessidade e individualidade de cada consumidor. Para um maior *engagement* com o espectador, é relevante trabalhar numa iteração tecnológica intuitiva, que ele perceçione como útil e fácil.

Através desta revisão de literatura podemos ainda afirmar que o processo de definição de estratégia não difere entre empresas e as organizações artística. A diferença mais significativa encontrada foi a nível das capacidades digitais que, nas organizações artísticas, se diluem em preocupações mais relacionadas com o espectador e o espetáculo em si.

Capítulo III – Hipóteses de Investigação

Face ao exposto no capítulo anterior, verifica-se que as dimensões estratégicas a contemplar num contexto artístico não diferem em grande medida das utilizadas num contexto empresarial. Por conseguinte, neste capítulo aprofundam-se os fatores associados às capacidades digitais e de liderança utilizadas por organizações bem-sucedidas, segundo os estudos de Westerman et al. (2014), bem como as dimensões críticas de uma estratégia digital, de acordo com Holotiuk and Beimborn (2017).

Com base nesta análise formularam-se as hipóteses de investigação a validar.

1 Estratégia digital

Estudos prévios sobre esta temática concluem que a adoção de uma estratégia digital afeta positivamente a performance organizacional (Bharadwaj et al., 2013; Holotiuk & Beimborn, 2017; Murawski et al., 2018). Porém, ainda que a estratégia digital não tenha sido implementada, a organização pode estar recetiva à ideia de o fazer ou de iniciar o processo de transformação digital – afetando, igualmente, a performance (Murawski et al., 2018). Com isto, pretende-se testar a influência de uma estratégia digital e a abertura à digitalização nas organizações artísticas.

H1: A implementação de uma estratégia digital influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

H2: A abertura à digitalização influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

2 Definição da estratégia e objetivos organizacionais

Mais do que a definição de uma estratégia digital, a definição da estratégia global das organizações, ainda que reconhecida, apresenta inúmeras deficiências a nível do estabelecimento de objetivos, da comunicação, da visão e da mensuração dos progressos. Na tabela abaixo encontram-se alguns desses problemas e possíveis soluções a nível estratégico. No mundo artístico, por sua vez, é usual encontrar organizações que apenas valorizam a implementação e desenvolvimento de programas voltados para os espectadores e que descartam ou desvalorizam os restantes componentes da estratégia (Harlow, 2014). Deste modo, a formulação das hipóteses pretende verificar se a definição de um plano estratégico e a sua comunicação, a formulação de objetivos estratégicos e a sua mensuração e comunicação influenciam o sucesso das organizações artísticas.

AUTORES	PROBLEMAS E SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS	
Sull et al. (2017)	Orientações complexas, mal transmitidas aos colaboradores	Objetivos estratégicos Comunicação
Harlow (2014)	Falta de alinhamento dos objetivos em torno da estratégia e negligência da importância de certos componentes	Objetivos claros Definição da estratégia
NovaSBE Center for Digital Business & Technology and EY (2018)	Falta de foco e de estratégia nos investimentos tecnológicos portugueses	Objetivos
Drucker (2008)	Definição de objetivos imensuráveis que não são comunicados a toda a organização	Objetivos SMART Comunicação

Tabela 7 – Conclusões dos estudos relativos à definição estratégia

Fonte: Autoria Própria

H3: A definição de um plano estratégico influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

H4: A definição de objetivos estratégicos influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

H5: A mensuração dos objetivos estratégicos influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

H6: A comunicação dos objetivos estratégicos influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

3 Visão organizacional

A revisão bibliográfica sobre esta temática destaca, essencialmente, a necessidade de comunicar a visão, de inspirar os colaboradores e, ainda, de ser orientada para o futuro. Estas dimensões podem ser encontradas na tabela abaixo. As hipóteses pretendem verificar qual o impacto no sucesso quando estas dimensões se aplicam a organizações artísticas.

AUTORES	ORIENTAÇÃO PARA O FUTURO	ENVOLVER E INSPIRAR OS COLABORADORES
Sunil Mithas and Lucas (2010)	Gerir a evolução tecnológica e motivar investimentos digitais futuros	_____
Westerman et al. (2014)	Orientar e suportar a transformação digital e investimentos tecnológicos	Inspirar a tomar ações que realizam a visão, desde que comunicada
Harlow (2014)	Comunicar a relação e interação a ter com o cliente	Envolver e motivar comportamentos dos colaboradores
Hess et al. (2016)	Oferecer direção para o futuro, sendo suportada por decisões estratégicas	_____
Sia et al. (2016)	_____	Ser partilhada por toda a organização
Wadhwa (2016)	_____	Quando inspira e é comunicada tem um impacto positivo na organização

AUTORES	ORIENTAÇÃO PARA O FUTURO	ENVOLVER E INSPIRAR OS COLABORADORES
Batt (2017)	_____	Encontrar um propósito comum
Holotiuk and Beimborn (2017)	Ser clara e orientada para o futuro para suportar a transformação digital	_____
Oliver (2018)	_____	Comunicação é essencial aquando da transformação digital
De Haes et al. (2018)	Deve refletir o futuro da tecnologia, da sociedade e da organização	Inspirar os quadros organizacionais a explicar os objetivos a atingir

Tabela 8 – Conclusões dos estudos relativos a definição da visão organizacional
 Fonte: Autoria Própria

H7: A definição da visão orientada para o futuro influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

H8: A existência de uma visão inspiradora influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

H9: A comunicação da visão influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

4 Análise do ambiente organizacional

A generalidade dos estudos salientam a importância de analisar o ambiente organizacional a fim de melhorar a performance, pois isto permite conhecer a concorrência (Holotiuk & Beimborn, 2017; S. Mithas et al., 2013), lidar com as disrupções tecnológicas (Bharadwaj et al., 2013; Holotiuk & Beimborn, 2017) e de mercado – como alterações nos comportamentos e padrões de compra (Frishammar et al., 2018) – e identificar oportunidades de investimento (Holotiuk & Beimborn, 2017; Nylén & Holmström, 2015; Oliver, 2018). Dada a escassez de literatura específica da área artística, a hipótese pretende verificar a influência desta dimensão. De acordo os estudos de S. Mithas et al. (2013), o ambiente organizacional divide-se em três fatores: turbulência, concentração e crescimento. A tabela abaixo relaciona cada uma com as respetivas formas de as influenciar, aos olhos da literatura analisada. Por exemplo, a adoção de uma estratégia digital, a utilização de TI e de operações ágeis mitiga os efeitos da turbulência. Por essa mesma razão, nos pontos seguintes, analisam-se as dimensões de operações ágeis, TI e diferenciação.

FATORES	AUTORES	FORMAS DE INFLUENCIAR
Turbulência <i>Alterações imprevisíveis na indústria</i>	Bharadwaj et al. (2013) S. Mithas et al. (2013) Matt et al. (2015) De Haes et al. (2018)	Utilizar TI
	Bharadwaj et al. (2013) Van Bommel et al. (2014) Murawski et al. (2018)	Adotar uma estratégia digital
	Nylén and Holmström (2015) Sia et al. (2016) Holotiuk and Beimborn (2017) Berman and Dalzell-Payne (2018) Yeow et al. (2018)	Operações ágeis
Concentração <i>Nível de concorrência rival na indústria</i> & Crescimento <i>Acesso a recursos que capitalizem oportunidades de crescimento</i>	Markus and Loebbecke (2013) Bharadwaj et al. (2013) Kim and Mauborgne (2014)	Diferenciação
	Sunil Mithas and Lucas (2010) Matt et al. (2015) Hess et al. (2016) Murawski et al. (2018)	Capitalizar oportunidades tecnológicas

Tabela 9 – Fatores que influenciam o ambiente organizacional

Fonte: Autoria própria

H10: Analisar o ambiente empresarial influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

4.1 Operações ágeis

À luz dos estudos sobre implementação de uma estratégia digital, conclui-se que esta tem mais sucesso quando as organizações investem em melhorias, incrementais ou radicais, nas suas operações – implementando TI, inovando, tornando-as mais flexíveis, eficazes e prontas a lidar com as alterações da envolvente e as necessidades do consumidor (Berman & Dalzell-Payne, 2018; Holotiuk & Beimborn, 2017; Nylén & Holmström, 2015; Sia et al., 2016; Yeow et al., 2018). Neste sentido, a hipótese pretende testar o efeito de melhorias contínuas nas operações subjacentes às atividades das organizações artísticas.

H11: Melhorias contínuas nas operações influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

4.2 Tecnologias de Informação

De acordo com a presente literatura, a utilização das TI é uma das práticas utilizadas na gestão da turbulência da envolvente organizacional. Porém, existe discordância no que diz respeito à relevância deste componente. Assim, o estudo pretende verificar se o nível de importância atribuída às TI influencia o sucesso das organizações artísticas. De igual modo, não é consensual se as TI devem estar alinhadas ou sincronizadas com a estratégia organizacional – questão a avaliar com duas hipóteses distintas.

AUTORES	PAPEL DAS TECNOLOGIAS NA ESTRATÉGIA	
Sunil Mithas and Lucas (2010)	Reconhecer e explorar possíveis oportunidades	Sincronização
S. Mithas et al. (2013)	Investimentos digitais convergentes ou divergentes ¹ dependem da turbulência do mercado	Sincronização
Bharadwaj et al. (2013)	Gerir ambientes de elevada turbulência	Alinhamento
Matt et al. (2015)	Essencial na caracterização da estratégia de transformação digital	Alinhamento
Sia et al. (2016)	Componente nuclear da estratégia digital	Sincronização
Holotiuk and Beimborn (2017)	Reconhecer o seu valor é essencial para o sucesso das organizações	Sincronização
Frishammar et al. (2018)	O peso atribuído às tecnologias é indiferente, desde seja alinhado com os objetivos estratégicos	Alinhamento
Hess et al. (2016)	Essencial para as organizações se manterem competitivas	_____
De Haes et al. (2018)	Essencial para assegurar o futuro	Alinhamento
Yeow et al. (2018)	O seu inter-alinhamento é uma forma de lidar com alterações na envolvente e tensões internas	Alinhamento

Tabela 10 – Conclusões dos estudos relativos ao papel das TI na organização
Fonte: Autoria própria

H12: Reconhecer a importância das tecnologias influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

H13: O alinhamento entre a TI e a estratégia influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

¹ Segundo S. Mithas et al. (2013), assumir uma posição convergente significa seguir a norma de mercado, evitando posições de vulnerabilidade e risco, em oposição, uma posição divergente significa assumir uma posição competitiva única e diferenciadora

H14: A sincronização entre a TI e a estratégia influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

4.3 Diferenciação

A presente revisão de literatura mostra resultados positivos no que diz respeito ao impacto da diferenciação nas organizações, uma vez que permite obter vantagem competitiva, valor diferenciador, crescimento, *brand equity* e resultados superiores. Assim, a hipótese formulada pretende verificar se o mesmo se aplica nas organizações artísticas.

AUTORES	CONCLUSÕES/OBSERVAÇÕES RELATIVAMENTE À DIFERENCIAÇÃO
Markus and Loebbecke (2013)	O objetivo de uma estratégia digital é obter eficiência sem sacrificar a flexibilidade e a diferenciação
Bharadwaj et al. (2013)	Uma estratégia digital diferenciadora permite criar vantagem competitiva
S. Mithas et al. (2013)	Nas indústrias com mais turbulência, a diversidade de investimentos gerais de TI é superior.
Kim and Mauborgne (2014)	A estratégia oceano azul permite, através da diferenciação, atrair consumidores e obter resultados superiores
Nylén and Holmström (2015)	A criação de valor diferenciador melhora substancialmente as receitas organizacionais

Tabela 11 – Comparação dos estudos relativos à diferenciação

Fonte: Autoria Própria

H15: Utilizar uma estratégia de diferenciação influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

5 Colaboradores

O sucesso da organização depende, em grande medida, dos colaboradores, pois estes são quem operacionaliza a visão desenhada. Para que seja executada corretamente, os colaboradores devem estar devidamente informados relativamente ao seu papel na organização, as suas responsabilidades, o propósito comum e os objetivos a atingir – algo ainda mais relevante aquando da implementação de uma transformação digital (Rafferty & Griffin, 2004; Sia et al., 2016; Westerman et al., 2014, pp. 115-125). O envolvimento e a existência de uma visão partilhada que incorpora os valores organizacionais e inspira os colaboradores a adotar comportamentos e atitudes transformacionais beneficiam a organização (Harlow, 2014; McClelland, 1975). O papel da liderança de topo é outro elemento crucial, já que os colaboradores percecionam as atitudes e comportamentos do líder como exemplares – algo que motiva a adaptação de atitudes digitais (Holotiuk &

Beimborn, 2017; Zhang et al., 2015). Logo, as hipóteses pretendem avaliar a influência da liderança no envolvimento dos colaboradores e a relevância deste fator.

H16: O comportamento do líder influencia significativamente o envolvimento dos colaboradores

H17: O envolvimento dos colaboradores influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

6 Gerir a implementação da transformação

Ainda que vários autores salientem as vantagens da implementação das tecnologias na organização, escassos são aqueles oferecem diretrizes de como as gerir. De acordo com a presente literatura, as organizações ora responsabilizam gestores de topo ou o próprio CEO pela gestão da transformação, ora criam uma unidade de colaboradores nova, alterando a sua estrutura organizacional. As hipóteses pretendem, assim, identificar qual das opções melhor influi o sucesso organizacional, nas organizações artísticas.

AUTORES	GESTOR(ES) DE TOPO	UNIDADE DE COLABORADORES
Sunil Mithas and Lucas (2010)	Gestão à responsabilidade dos gestores de topo	_____
Matt et al. (2015)	Responsabilidade de um gestor sénior	_____
Hess et al. (2016)	Envolver o CEO	Criar uma unidade de gestores
De Haes et al. (2018)	_____	Criar uma estrutura que coordena e gere as decisões digitais
Yeow et al. (2018)	_____	Implementar uma unidade que gere e coordena as decisões digitais

Tabela 12 – Conclusões dos estudos relativos à estratégia de transformação

Fonte: Autoria própria

H18: A utilização de gestores de topo na gestão da transformação influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

H19: A utilização de uma unidade de colaboradores na gestão da transformação influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

7 Experiência do espectador

Segundo Holotiuk and Beimborn (2017), esta é a dimensão que mais influencia o sucesso da uma estratégia digital. Com base nos artigos analisados, afirma-se que se obtêm melhorias na experiência do cliente através da integração entre os meios *online* e *offline* e pesquisas de

mercado que permitam conhecer o consumidor e personalizar a interação. Através do estudo, pretende-se confirmar se o mesmo se aplica a organizações artísticas.

AUTORES	COMO MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR?
Bharadwaj et al. (2013)	Rapidez de resposta nas plataformas digitais.
Harlow (2014)	Conhecer e segmentar os espectadores de modo a remover barreiras à participação e adequar o serviço; Aprender continuamente com novos dados sobre o consumidor.
Nylén and Holmström (2015)	Segmentação dos consumidores; Melhorar na distribuição de conteúdo através dos canais.
Sia et al. (2016)	Recolher e analisar dados a fim de personalizar a interação; Melhorar a interação utilizador-tecnologia.
Hess et al. (2016)	Combinar os meios <i>online</i> e <i>offline</i> .
Batt (2017)	Foco na relação utilizador-interface.
Holotiuk and Beimborn (2017)	Combinar os meios <i>online</i> e <i>offline</i> ; Focar na interação via mobile; Recolher e analisar dados a fim de personalizar a experiência
Frishammar et al. (2018)	Personalizar a interação
Lam and Law (2019)	Conhecer e “preencher” as expectativas do consumidor Foco no consumidor – recolher dados e utilizá-los

Tabela 13 – Conclusões dos estudos sobre a experiência do consumidor

Fonte: Autoria própria

H20: Conhecer o espectador influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

H21: Personalizar a interação com o consumidor influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

Diversos estudos da área artística destacam a importância dos meios digitais (nomeadamente das redes sociais) na interação e *engagement* do espectador (antes e após o espetáculo em si). Para além disso, são um espaço que integra a dimensão física e digital, através, por exemplo, da partilha de vídeos *behind-the-scenes*, *live streams* e, até, de opiniões dos espectadores sobre a peça, quer *online* quer em reuniões agendadas, entre muitos outros (Brown & Ratzkin, 2011; Dinter, 2017; Harlow, 2014, 2015; Nicholas, 2017; Tepper, 2008). Deste modo, pretende-se verificar se a adoção dos meios digitais tem efeito no sucesso.

H22: A utilização de meios digitais para interagir com o consumidor influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas

Capítulo IV – Metodologia de Investigação

Este capítulo apresenta a principal questão do estudo e os principais objetivos. É ainda descrito o método utilizado como suporte para a realização da investigação e a técnica de recolha da análise de dados é aprofundada.

1 Objetivos de investigação

Esta dissertação tem como principal objetivo estudar as determinantes de sucesso de uma estratégia digital, no setor artístico e cultural. Para maximizar o quadro teórico, devem ser estudadas organizações reconhecidas e de sucesso nacional na área.

Tendo por base as conclusões retiradas da revisão de literatura efetuada, a investigação será direcionada para avaliar determinantes ao nível da i) capacidade de liderança - estratégia organizacional, visão (inspiradora, orientada para o futuro e respetiva comunicação), objetivos (mensuração e respetiva comunicação), inspiração e envolvimento dos colaboradores, diferenciação, melhoria contínua das atividades e análise do ambiente organizacional - e ii) capacidade digital - experiência do espectador (utilizar meios digitais, conhecê-lo e personalizar a interação), abertura à transformação, utilização de uma estratégia digital, integração das TI nas decisões estratégicas, relevância atribuída às TI e forma de gestão e implementação das mesmas.

Por fim, serão identificadas as determinantes que conduzem ao sucesso digital de organizações artísticas bem como classificar a maturação digital deste setor. Perante o descrito podemos afirmar que a grande questão de investigação é:

“Qual a influência de práticas e determinantes de sucesso digital, no setor artístico e cultural?”

2 Metodologia de investigação

A fim de investigar o problema descrito, foram recolhidos dados primários. Recorrendo à bibliografia, estes dados podem ser classificados pela sua natureza qualitativa ou quantitativa. Tendo em conta a questão de investigação e a falta de estudos neste setor específico, será utilizada uma metodologia qualitativa, isto é, uma pesquisa não estruturada e exploratória que se baseia em pequenas amostras e cujo fim é compreender as razões e contexto de um problema (Malhotra, 2001).

A recolha de dados primários realizou-se através de 5 entrevistas semiestruturadas a colaboradores de organizações artísticas de sucesso no quadro nacional.

2.1 Entrevistas

A entrevista permite recolher “*dados descritivos na linguagem do próprio sujeito*” (Coutinho, 2011, p. 299) e criar, intuitivamente, uma ideia sobre a forma como estes interpretam o mundo (Bogdan & Biklen, 1994, p. 134). De acordo com Quivy and van Campenhoudt (2005, p. 193), o método é adequado para analisar o “*sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados: os seus sistemas de valores, as suas referências normativas, as suas interpretações, (...) as leituras que fazem das próprias experiências, etc.*”. As entrevistas são geralmente utilizadas em estudos qualitativos, em que o objetivo é recolher e aprofundar informação sobre um determinado acontecimento (Aires, 2011, pp. 28-29).

Existem três tipos de entrevistas, que se diferenciam de acordo com o nível de estruturação das questões. Nas entrevistas estruturadas, há um conjunto de questões pré-definidas, numa ordem fixa e formato predefinido. Em oposição, nas não estruturadas, as questões não apresentam uma ordem fixa nem são previamente definidas, pelo que surgem espontaneamente no decorrer da interação entre o entrevistador e o entrevistado, ainda que se desenvolvam de acordo com os objetivos de investigação definidos. Por último, as entrevistas semiestruturadas incorporam elementos fixos, mas possibilitam a inclusão de outros elementos de interesse para o estudo (Aires, 2011) e permitem esclarecer certos aspetos ao longo da entrevista (Valles Martínez, 1999).

No presente estudo, realizaram-se entrevistas semiestruturadas de modo a permitir uma abertura a ideias novas, que se mostrem pertinentes no decorrer da entrevista, e uma melhor adaptação ao fluxo do discurso (Goetz & LeCompte, 1984). Motivado pela distância geográfica, apenas uma das entrevistas foi realizada presencialmente; as restantes 5 foram realizadas via telefone, Skype e uma delas, excepcionalmente, via email. Em qualquer um dos casos, no início de todas as entrevistas, sem exceção, foi transmitido explicitamente o objetivo de investigação. Apenas sob o consentimento do entrevistado se procedeu ao registo áudio da entrevista para posterior transcrição e análise.

2.2 Guião de entrevista

Para realizar as entrevistas, formulou-se um guião a partir de uma lista de tópicos, resultantes das hipóteses formuladas, que originou as questões abaixo. Para garantir a recolha de toda a informação necessária, cada uma das questões está associada a pelo menos uma hipótese de investigação. As questões são de formato aberto, terminando algumas em “porquê?” para evitar respostas curtas e incentivar o entrevistado a aprofundar determinados aspetos.

GUIÃO DE QUESTÕES	HIPÓTESES
1. Qual a visão da organização, ou seja, no que é que pretende que a organização se torne no futuro, a médio e longo prazo?	H7; H8
2. Como comunicam a visão a todos os membros da organização?	H9
3. Existe um plano estratégico definido para a organização? Qual é o âmbito desse plano? O que contempla? Como o elaboram?	H3
4. Como analisam o ambiente externo à vossa organização e em particular os concorrentes?	H10
5. De que forma integram a estratégia digital e as tecnologias de informação na estratégia geral da organização?	H1; H13; H14
6. De que forma transmitem os objetivos estratégicos aos restantes membros da organização?	H6
7. Como definem os objetivos para o plano estratégico?	H4
8. Como é que a gestão de topo e influencia e inspira os seus colaboradores?	H16
9. Qual a relevância das tecnologias na organização? Porquê?	H12
10. Como nasce a decisão de adotar uma certa tecnologia?	H12; 13; H14
11. Como e quem gere e coordenam a sua implementação?	H18; H19
12. Como avaliam a progressão e se estão a cumprir os objetivos estratégicos?	H5
13. Quem é envolvido no momento de desenvolver os programas/os espetáculos?	H17
14. Como procuram melhorar as atividades que apoiam e estão subjacentes aos espetáculos?	H11
15. De que forma comunicam o programa e atraem os espectadores?	H22
16. Como definem o perfil dos clientes que assistem aos espetáculos?	H20
17. Como personalizam a interação com o espectador?	H21
18. Quais as ferramentas digitais que usam para comunicar com os consumidores e para que efeito as usam?	H22
19. Quais os elementos de diferenciação na estratégia da [nome da organização] em relação a outras organizações artísticas?	H15
20. A comissão europeia pretende refletir os avanços digitais na área da cultura e criar uma transformação digital na cultura. A que níveis considera que a vossa organização o pode fazer?	H2
21. Que mudanças vê no futuro [atividade da organização]?	H2

Tabela 14 – Relação entre as hipóteses de investigação e as questões da entrevista

Fonte: Autoria Própria

3 Seleção dos entrevistados

Em virtude de selecionar organizações artísticas suscetíveis de maximizar o quadro teórico, utilizou-se uma amostra não probabilística e intencional, ou seja, recorreram-se a critérios de seleção (Marshall, 1996).

Ser uma organização de sucesso significa *“doing better than the average”* (Johnson & Soenen,

2003, p. 268). Neste sentido, para selecionar organizações de sucesso na área artística e cultural consideraram-se quer critérios qualitativos, como a reputação e o prestígio, quer critérios quantitativos, como o tamanho, rentabilidade e proveitos organizacionais, possíveis e encontrar em bases de dados como o SABI e AMADEUS (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011).

4 **Análise de conteúdo das entrevistas**

A análise de conteúdo é uma técnica frequentemente utilizada para investigar o conteúdo de entrevistas pois permite medir a frequência, ordem e intensidade de certas palavras, frases ou expressões. Para Bardin (2006), a análise de conteúdo permite aceder a um conjunto diversificado de instrumentos metodológicos cujos fatores comuns são a inferência e o raciocínio dedutivo. Adicionalmente, a metodologia requer uma interpretação constante entre aquilo que é conteúdo objetivo e subjetivo, ou seja, entre o “dito” e o “não dito”. A técnica serve quer uma função heurística (movida pela descoberta) quer uma função de prova (verificação de hipóteses prévias), dependendo do objetivo de investigação. No presente estudo, a análise irá verificar as hipóteses propostas no capítulo anterior.

A técnica desenvolve-se em três etapas, como apresentado na tabela abaixo: pré-análise, exploração do material e tratamento de resultados (inferência e interpretação).

Análise de Conteúdo		
<i>Pré-análise</i>	<i>Exploração do Material</i>	<i>Tratamento de resultados</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar ideias; - Formular hipóteses e objetivos; - Leitura flutuante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicação sistemática das decisões tomadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Teste de validação; - Significativos.

Tabela 15 – Análise de Conteúdo
 Fonte: Autoria Própria

Na pré-análise, define-se um plano e metodologia de trabalho, algo que envolve organizar e identificar documentos a analisar, formular hipóteses e objetivos de investigação e desenvolver indicadores que orientem e fundamentem a interpretação. Essencialmente, prepara-se o material para a fase seguinte com a codificação, classificação e categorização do material em função das regras definidas. Por último, os dados são tratados para garantir a sua validade e significância. Nesta fase é frequente utilizar procedimentos estatísticos que sintetizem os dados, possibilitem a leitura rápida e enfatizem as informações essenciais (com a construção de quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos).

A análise de conteúdos ocorreu em duas fases. Na primeira, foi realizada a transcrição integral das entrevistas e foram identificados os temas e conceitos mais relevantes, comparando-os com as hipóteses. Neste sentido, a categorização corresponde a uma das dimensões destacadas na formulação das hipóteses. Para esta fase do processo utilizou-se o software MAXQDA, que auxiliou na transcrição e codificação do conteúdo de cada entrevista. Na segunda fase, analisa-se a informação de cada entrevista associada a cada categoria a fim validar (ou não) as hipóteses e formular conclusões.

Capítulo V – Apresentação e discussão dos resultados

A par do apresentado anteriormente, este capítulo contempla o último passo do método de análise de conteúdo: a organização da informação em categorias e subcategorias. Para tal foram consideradas as hipóteses de investigação de modo a facilitar a interpretação e a organização das afirmações dos entrevistados.

As entrevistas foram integralmente transcritas, à exceção da Entrevista 5, cuja resposta foi recebida via email. Todos os dados estatísticos e gráficos associados a cada uma das questões de investigação encontram-se presentes no Anexo 5 e complementam a análise realizada.

1 Perfil dos entrevistados

Apesar de terem sido contactadas cerca de 30 organizações, apenas 5 aceitaram contribuir para o estudo. Assim, a amostra consiste em 5 entrevistas a 6 participantes com funções ativas no setor selecionado. A amostra é heterogénea: 50% dos entrevistados são do género masculino e outros 50% do feminino. Com base na Tabela 37 presente no Anexo 5, as organizações entrevistadas apresentam valores operacionais ora acima da média do setor (E1, E2, E3 e E4) ora muito próxima desta (E5). A média foi calculada com base nos últimos proveitos operacionais disponíveis de 14854 organizações artísticas registadas na base de dados Amadeus. Assim, estas organizações são consideradas de sucesso no seu ramo de atividade. Realço que a empresa privada associada ao Teatro Sá da Bandeira é Rocha, Brito & Vigoço, LDA (2018). Considerando o Gráfico 5 afirma-se que as organizações E1 e E3 são as que têm mais sucesso.

	Entrevistado	Organização	Data	Duração
E1	Miguel Rangel	Fundação Serralves	17/07	35min
E2	Dino Gomes	Teatro Sá da Bandeira	17/07	1h
E3	Claudia Belchior Joana Bonifácio	Teatro Nacional D. Maria II	26/07	1h 15min
E4	José Pires	Teatro José Lúcio da Silva	13/08	50 min
E5	Catarina Faria	Teatro Municipal Baltazar Dias	27/08	_____

Tabela 16 – Perfil dos entrevistados

Fonte: Autoria Própria

2 Plano estratégico

A Questão 3, direcionada para a compreensão da definição do plano estratégico permite concluir que no setor artístico é comum definir quer um plano de gestão quer um plano de atividades (que não estão necessariamente dissociados um do outro).

No plano de atividades estão projetadas, pela Direção Artística ou de Programação, em conjunto com a Administração ou o poder político, todas atividades a desenvolver ao longo de um ano ou temporada. No plano de gestão, incluem-se objetivos e metas estratégicas como o n.º médio de espectadores por espetáculo, preço médio dos bilhetes, n.º mínimo de espetáculos anuais em território nacional e estrangeiro, entre outros de carácter financeiro.

A amostra permitiu compreender que a definição e duração destes planos depende da natureza das organizações, isto é, se são públicas ou privadas. Além do mais, estes condicionam a planificação de investimentos. No caso de teatros públicos, o plano de gestão é norteado por um contrato-programa com a Tutela ou o Estado Português, onde estão definidos objetivos a atingir no decorrer do termo do contrato (por vezes coincidente com a duração do mandato autárquico). Os objetivos refletem diferentes áreas, são corretos e mensuráveis, tal como é exemplificado no excerto:

“Desde números de público, de escolas a atingir, sessões acessíveis a todos, se fazemos áudio-descrição, se fazemos espetáculos em Língua Gestual Portuguesa, quantos espetáculos devemos fazer, no mínimo, por ano, quantos nos propomos a fazer fora do país... Depois claro, há objetivos financeiros - quanto nos propomos a fazer em termos de receita.” – E3

No caso de um teatro municipal com autonomia administrativa e financeira, como o da E4, o contrato-programa dura 4 anos, em sintonia com o mandato autárquico da gestão cultural do município. Segundo o entrevistado, não faz sentido planificar investimentos a um prazo superior se, provavelmente, *“não vou ter o mesmo autárquico e posso nem estar na organização”* (E4). Esta singularidade significa que a planificação apenas respeita o termo do contrato. Se, por um lado, os teatros públicos se comprometem a cumprir determinados objetivos, por outro, o Estado compromete-se a subsidiá-los num determinado valor em concordância com os objetivos acordados contratualmente. De notar que estes subsídios apenas podem ser aplicados para o desenvolvimento e persecução de fins estatutários.

Em oposição, os teatros privados dependem somente das receitas de bilheteria arrecadadas ao longo do ano para garantir futuras produções e investimentos, caso que se verifica no Teatro Sá da Bandeira, a única sala privada do Porto.

“No início de cada ano a única coisa que temos como garantir são 12 meses de despesas (...) Depois temos que dar o dinheiro que podemos angariar com as nossas produções, a rentabilidade dessas mesmas, em termos de receita de bilheteira, para projetar novas coisas.” – E2

Neste caso, o plano estratégico que existe é um “*plano de expectativas anual*” (E2) que contém, tanto quanto possível, objetivos de gestão, semestrais ou por temporada, e antecipa futuros programas a acolher – algo que se tornou mais preciso “*com a evolução da própria casa*” (E2). Neste caso, a plano de gestão e de atividades sobrepõem-se e não existe limitação temporal de investimentos (apenas financeira).

Esta distinção é pertinente, pois revela que nas organizações públicas, por definição, há um plano de gestão estruturado com objetivos concretos e mensuráveis – algo que não é subjacente às organizações artísticas privadas.

Assim, em todas as organizações entrevistadas, incluindo a Fundação, existe um plano estratégico que se assume na forma de uma estratégia de gestão ou de um plano de atividades. Embora existam diferenças em termos de rigor e objetividade, estamos diante de uma amostra homogênea, o que torna impossível provar a existência do efeito da definição de um plano estratégico no sucesso organizacional e, como tal, a Hipótese 3 não se verifica.

3 Objetivos estratégicos

Os objetivos são essenciais para cumprir o propósito organizacional já que são a ponte entre a visão e a estratégia global da organização. Para compreender esta dimensão utilizaram-se as Questões 6, 7 e 12 que dizem respeito à sua existência, mensuração e comunicação.

Existência e mensuração

Motivado pelo contrato-programa, nos teatros públicos existe, obrigatoriamente, um conjunto de objetivos concretos e mensuráveis que possibilitam a avaliação do desempenho e progressão organizacional. Além do mais, de acordo com o Decreto-Lei 133 de 3 de outubro de 2014 “*as entidades com autonomia financeira, que pertencem aos Municípios têm de apresentar relatórios trimestrais*” (E4) e, assim, são obrigadas a justificar “*a utilização de recursos financeiros e a sua contextualização das atividades propostas*” (E5).

A amostra referente à organização artística privada mostra que o grau de incerteza financeiro é substancial ao ponto de condicionar produções e investimentos futuros. Por essa razão, os objetivos estratégicos são mais vagos e voláteis consoante o desempenho anual – o que dificulta a mensuração. Como forma de contornar as incertezas relativas à disponibilidade de fundo de manuseio, no final de cada ano ou temporada, comparam-se as expectativas com o

realizado. A mensuração dos objetivos na Fundação Serralves realiza-se por meio de análises e da comparação da *“forma como os planos vão de encontro, ou não, da visão, valores e missão (...) mesmo que seja de forma de interpretação”* (E1).

Com esta informação é possível afirmar que cem por cento das organizações entrevistadas definem objetivos estratégicos e mecanismos de mensuração, ainda que a precisão varie. Uma vez que estamos perante uma amostra homogênea não é possível inferir a veracidade das Hipóteses 4 e 3, isto é, a influência da definição e mensuração dos objetivos estratégicos no sucesso de organizações artísticas.

Comunicação

A comunicação dos objetivos alinha os colaboradores em direção a um propósito comum, em qualquer das atividades realizadas. Segundo as respostas à Questão 6, todas as organizações comunicam os objetivos organizacionais aos seus colaboradores, utilizando quer uma abordagem formal quer informal. Mais uma vez, o padrão encontrado impossibilita a validação da Hipótese 6. Na Tabela 17 encontra-se a distribuição da amostra de acordo com a formalidade da comunicação.

Ideias provenientes das entrevistas	FA ²	Excerto retirado das entrevistas
Comunicação informal	3	<i>“Temos uma forma de funcionar muito informal com as pessoas (...) tentamos o máximo possível ter uma comunicação muito fluida e de promovermos reuniões regulares, todas as semanas.”</i> (E3) <i>“Para inspirar os nossos colaboradores também temos de os saber ouvir, saber o que sentem sobre o nosso trabalho e o trabalho que estamos a prestar à comunidade.”</i> (E4)
Comunicação formal	3	<i>“Utilizamos vários meios para transmitir essa programação: físicos, digitais, internos, externos, já são os meios de chegar aos vários destinatários, sejam eles internos ou externos”</i> (E1) <i>“Temos reuniões trimestrais gerais para comunicar os objetivos principais e as linhas de atuação do Teatro.”</i> (E5)

Tabela 17 – Amostra de acordo com a Questão 6

Fonte: Autoria Própria

Existe uma grande variedade de meios utilizados: brochuras e fixação de impressos (17%), reuniões formais (28%) ou informais (11%) e ainda meios digitais como o Website (6%),

² FA – Frequência Absoluta: n. ° de entrevistados que manifestam uma dada ideia

Intranet (11%) e o Email (28%) – cuja distribuição se encontra no Gráfico 15. Segundo os entrevistados, pela “*existência de diferentes faixas etárias e níveis de educação, recorremos a vários métodos de comunicação*” (E5), complementado os meios digitais (45%) com os físicos (56%). Adicionalmente, os métodos mais informais possibilitam uma comunicação mais fluida e bilateral, respondendo a possíveis questões e fornecendo esclarecimentos adicionais.

3.1 Visão organizacional

A capacidade inspiradora e a orientação para o futuro são as duas dimensões da visão sob análise. Ainda que as organizações artísticas definam metas e objetivos, a definição de uma visão organizacional nem sempre é prioritária e muitas vezes, quando existe, não é bem definida – algo analisado na revisão teórica e comprovado pelas respostas à Questão 1.

Inspiração

Classifica-se como inspiradora a visão que fornece direções concretas e influencia toda a atividade organizacional motivando a ação dos colaboradores – encontrado em 3 das 5 organizações entrevistadas.

No caso da Fundação Serralves, os estatutos estão formalmente fixados há 30 anos e, ainda que tenham evoluído, refletem-se na atividade e nas áreas “[da] *arte contemporânea, a arquitetura, a paisagem e outros temas críticos da sociedade*” que promovem. Além do mais, é enfatizado em toda a entrevista que “*para além de comunicada, a visão é praticada. Faz parte da nossa forma de atuar, de toda a Fundação*” (E1). Todas as atividades que na Fundação se desenvolvem, em todos os departamentos, servem unicamente para continuar a alimentar e procurar realizar a visão, missão e valores (que são a razão da sua existência).

Similarmente opera o Teatro Nacional D. Maria II, onde a nova visão “*um teatro de todos e para todos*” (E3), associada à democratização de acesso à cultura e ao teatro, é aplicada e promovida em todas as campanhas de marketing e comunicação.

“A campanha «Há um lugar para todos» vem no seguimento da democratização do acesso ao D. Maria II, à cultura e ao teatro. Esta campanha consiste num episódio por mês onde fazemos um documentário, apresentamos uma pessoa que é a protagonista destes vídeos, que é um espectador, que tanto pode ser uma criança como um adulto. Tentamos ilustrar a multiplicidade de público do D. Maria II e falamos um pouco com essa pessoa: a sua relação com o teatro, o que gosta de ver no D. Maria II e conhecer a sua história com o nosso teatro.” – E3

A visão inspira os colaboradores, tal como afirma Joana Bonifácio “*influencia saber que se trabalha para um bem maior e comum em prol da cultura, do acesso à cultura mais democratizado e que o*

Teatro Nacional é um bem de todos” (E3). Contudo, é inegável que a visão apenas tem capacidade de inspirar os colaboradores se for comunicada. De outra forma, é apenas um texto estruturado sem aplicabilidade prática (a analisar com a Questão 2).

No Teatro Municipal Baltazar Dias a oferta transcende os espetáculos *“procurando manifestar-se perante o seu público como um organismo cultural aberto à mudança, à inovação e criatividade”* e cuja aplicação é visível, por exemplo, na realização da *“primeira chamada 5G que permite a criação de um homograma”* (E5).

Em contraste, nas restantes organizações entrevistadas, a visão é genérica e pouco precisa, confundindo-se com um conjunto de objetivos gerais como *“apresentar espetáculos de qualidade, continuar a angariar público, captar novos públicos e melhorar as produções de acolhimento e produções dos próprios espetáculos”* (E2) ou *“uma organização vive sempre no presente (...) um teatro ou uma divisão da cultura é um centro de saber e de conhecimento”* (E4). Nestes casos, ainda que a organização procure trabalhar no sentido de alcançar estas metas, esta não consegue centrar-se neles.

Assim, os evidentes benefícios da formalidade e objetividade da visão são a eficiência e centralidade proporcionada, fomentando uma busca constante por um alinhamento entre a visão e os objetivos e decisões estratégicas.

Face ao exposto, nas três organizações artísticas mencionadas existe uma visão *inspiradora*. Dado que os seus proveitos operacionais são, substancialmente, superiores ao das restantes, é possível validar a Hipótese 7 que defende a influência da *inovação* no sucesso das organizações artísticas.

Orientação para o futuro

Centrando agora a atenção na dimensão orientação para o futuro, a visão das organizações das E1, 3 e 5, para além de bem definida, orienta os investimentos e as decisões estratégicas, transmitindo a ideia de continuidade mesmo que a envolvente se altere no futuro.

Como prova deste parâmetro, as organizações artísticas correspondentes às E1 e 5 utilizam as expressões *“intervenção inovadora”* (E1) e *“aberto à mudança, à inovação e criatividade”* (E5), demonstrando como pretendem refletir os avanços tecnológicos na forma como operam e interagem com o público e a sociedade. Do mesmo modo, o Teatro Nacional D. Maria II trabalha e investe na preservação digital de obras fotográficas únicas, trabalhando para que no futuro o acesso à cultura seja *“para todos”* (E3).

Como anteriormente verificado, nas mesmas três organizações artísticas mencionadas encontram-se provas de uma visão orientada para o futuro e, dado as organizações E1 e E3

têm proveitos mais significativos do que as restantes, afirma-se que a orientação para o futuro influencia o sucesso das organizações artísticas, validando a Hipótese 8.

Comunicação

Ainda que apelativa, se a visão não for comunicada não é capaz de inspirar a ação dos colaboradores. Com as respostas à Questão 2, compreende-se que todas as organizações comunicam a visão organizacional, preferencialmente, em reuniões, ainda que utilizem outros meios (físicos e digitais) como cartazes em paredes da organização e emails, cuja informação se encontra sumariada no Gráfico 8.

Dada a homogeneidade da amostra no que respeita à comunicação da visão, não é possível inferir o seu efeito no sucesso das organizações artísticas nem validar a Hipótese 9.

3.2 Diferenciação

Em qualquer ramo de atividade, a diferenciação é essencial para garantir valor no mercado, algo a avaliar na Questão 19.

Na área artística os fatores diferenciadores nem sempre são estrategicamente pensados pela gestão, como a Antiguidade, a História, o Património Edificado e a Reputação do espaço. Dimensões como estas estão associadas ao espaço artístico, independentemente da programação existente. Cabe a cada organização utilizar estes fatores a seu favor, promovendo uma estratégia de diferenciação que se alinhe com uma experiência artística única e memorável, adequada às necessidades atuais, tal como demonstra o excerto abaixo.

“É possível adaptar peças clássicas aos dias de hoje, dar-lhe uma roupagem diferente (...) não se pode apresentar sempre as coisas da mesma maneira, não é assim que vamos cativar os públicos (...) é preciso ir ao encontro do público, adaptando as peças aos dias de hoje (...) esforçamo-nos por ser um teatro antigo, mas não um teatro velho. É uma diferença enorme entre as duas coisas. Não perder a nossa identidade, as nossas características fundamentais, mas adaptarmo-nos às novas necessidades e tendências.” – E2

Na presente amostra, todos os inquiridos investem numa estratégia de diferenciação que ofereça uma programação variada (para um variado segmento de público), disruptiva, única, que não se encontra em mais nenhum lugar na cidade ou no país, e ainda com a adaptação de conteúdos clássicos os dias de hoje. Na tabela abaixo estão sumariadas as principais fontes de diferenciação destravadas pelos entrevistados.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Antiguidade e História	4	<p>“A Fundação faz este ano 30 anos.” (E1)</p> <p>“Esforçamo-nos por ser um teatro antigo, mas não um teatro velho.” (E2)</p>
Reputação	1	<p>“O teatro é fruto da doação de um privado à autarquia, em 1977. E, portanto, sempre foi muito acarinhado pelos municípios. Como tal beneficiados, por assim dizer, de uma reputação considerável a nível do público.” (E4)</p>
Programação	5	<p>“A programação que fazemos com base e à volta destas estruturas – exposições, colóquios, visitas, ciclos de cinema, só para dar alguns exemplos. São exposições e experiências únicas e impossíveis de replicar (...) não se encontra estas exposições noutro sítio no Porto nem no país e, nesse aspeto, o produto é diferenciador porque é único e irreplicável.” (E1)</p> <p>“O principal elemento diferenciador é a programação da autoria do diretor artístico (...) as produções próprias, as grandes produções, trazer textos que não se fazem noutros teatros. Trazer também novidades àquilo que antes não tinha lugar no D. Maria II e agora tem.” (E3)</p> <p>“Nós estamos ali para apresentar espetáculos que satisfaçam as necessidades de todo o público.” (E4)</p> <p>“É um palco apetecido que tem uma linha estratégica não comercial, permitindo que as companhias arriscam no tipo de espetáculo apresentado.” (E5)</p>
Património Edificado	2	<p>“Uma [coisa que nos diferencia] é o património edificado. Os edifícios que são deferentes, únicos e não há outros iguais o que faz com que as pessoas procurem algo que não conseguem encontrar noutro sítio.” (E1)</p>
Presença Internacional	1	<p>“Diferencia-nos sermos, neste momento, o único teatro nacional que faz uma apresentação intensa internacional.” (E3)</p>
Missão Nacional	2	<p>“O elemento de missão nacional e de formação também é uma coisa que nos diferencia. Lançamos um projeto em 2016 que se chama «Rede Eunice» onde os municípios se candidatam durante 3 anos para [a] poder integrar (...) [os municípios] têm equipamentos culturais, mas, por alguma razão (...) não têm tido verbas para programar. Nós vamos com as nossas peças e apresentamos 3 peças por temporada.” (E3)</p> <p>“O Teatro tem uma missão de apoio aos artistas locais, mas também é a mostra do que melhor se faz a nível nacional.” (E5)</p>

Tabela 18 – Amostra de acordo com a Questão 19

Fonte: Autoria Própria

Dada a uniformidade da amostra, afirma-se que todas as organizações artísticas apostam na criação de um plano estratégico diferenciador através da programação. Por esse motivo não é possível provar a existência de uma relação entre esta dimensão e o sucesso organizacional e, conseqüentemente, não é possível validar a Hipótese 15.

3.3 Melhoria contínua das atividades

Em todas as questões das entrevistas, com ênfase na Questão 14, os entrevistados revelaram quais as melhorias, quer passadas, quer futuras, que estão subjacentes à laboração normal das organizações. Contudo, a disponibilidade financeira e as prioridades estratégicas limitam a sua aplicação.

Com base no conteúdo das entrevistas construiu-se a Tabela 19. Nela é possível observar que todas as amostras procuram melhorar as atividades que estão subjacentes à sua laboração normal. A preocupação em melhorar as condições de conforto e acesso, quer para os consumidores quer para os artistas é a mais frequente, seguida de segurança e higiene e da experiência do consumidor. Como mostra o Gráfico 24 as restantes áreas são a programação (14%), recursos de apoio técnico (9%) e outros recursos, como instrumentos musicais (5%). Atente-se que o investimento em sistemas de informação é um dos menos relevantes, correspondendo apenas a 9%. Este facto é explicado pela priorização das restantes áreas consideradas essenciais para operar, em detrimento da tecnológica, e pela baixa disponibilidade financeira.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Segurança e Higiene	4	“Procuramos melhorar continuamente os equipamentos cênicos ” (E1)
Condições de conforto e acesso	5	“Em termos de infraestrutura, ter equipamentos confortáveis ; ser confortável cá chegar, se é de carro ter local para estacionar, se for de metro saber como como fazer. Chegando cá, ser fácil e rápido comprar bilhete. Depois dentro das galerias ou do parque ter bancos para sentar, ser o caso, ter climatização bem-sucedida.” (E1) “Prever definir quais são os principais investimentos que incluem obras de recuperação, conservação ” (E5)
Recursos de apoio técnico	2	“Procuramos melhorar continuamente os equipamentos (...) de luz, som ” (E2)
Outros recursos	1	“Neste momento já há cerca de 8 anos a esta parte que estou a canalizar uma verba anual para a compra de um piano .” (E4)
Formação de Recursos Humanos	1	“Prever e definir quais são os principais investimentos que incluem (...) formação ” (E5)
Novos Sistemas de Informação	2	“Uma das novidades com o sistema de CRM vamos conseguir compreender melhor o consumer journey” (E3)
Experiência do Consumidor	4	“O cliente vem ao teatro e nós temos um cantinho que tem uma decoração a funcionar com um espetáculo que está em cena e onde a pessoa pode tirar uma fotografia para partilhar nas redes sociais, para partilhar no Instagram. E utilizar essa experiência , interagir e alcançar novas pessoas e as pessoas funcionarem também um pouco como micro influenciadores.” (E3)
Programação	3	“Ao nível da programação há uma contínua, pelo menos anual, revisão total de tudo o que nós fazemos e tudo o que nós oferecemos aos públicos.” (E1) “ Programamos espetáculos que há muito não são vistos no teatro nacional nem em Portugal” (E3)

Tabela 19 – Amostra de acordo com a Questão 14

Fonte: Autoria Própria

Assim, com a presente amostra não é possível provar nem que melhorias contínuas nas atividades que apoiam os espetáculos e peças influenciam o sucesso das organizações artísticas nem provar a Hipótese 11, alinhada com isto.

3.4 Análise do ambiente organizacional

De acordo com a revisão teórica, a análise do ambiente organizacional permite lidar melhor com disrupções tecnológicas e de mercado, identificar oportunidades de investimento e conhecer os concorrentes (Bharadwaj et al., 2013; Frishammar et al., 2018; Holotiuk & Beimborn, 2017; S. Mithas et al., 2013; Nylén & Holmström, 2015; Oliver, 2018). Com a Questão 4 quer-se conhecer esta dimensão quando ligada à área artística e cultural.

Antes de mais, é importante clarificar que é incorreto utilizar o termo *concorrência* neste setor. Diferentes entrevistados salientam que cada organização artística proporciona uma experiência diferente e “cada [tipo de] espetáculo está vocacionado para cada uma delas” (E2). Considerando a cidade do Porto, o Coliseu do Porto, dada a sua dimensão, é apropriado para concertos de música, enquanto que o “Rivoli é mais vocacionado para dança e outros projetos artísticos” (E2) e o Teatro Sá da Bandeira para teatro de entretenimento. A pluralidade de espetáculos dificulta quer a comparação em termos de experiência artística, quer a definição de concorrentes, tal como é enfatizado no excerto abaixo.

“É difícil definir na área da cultura concorrentes da forma tradicional (...) as ofertas «concorrentes», ou se quisermos, comparáveis não são necessariamente comparáveis porque não são replicáveis (...) não tem fatores comparáveis dignos disso.” – E1

Assim, em rigor, não existem fatores nem características iguais entre organizações e espetáculos que permitam ao espectador comparar duas ofertas – cada espetáculo ou peça é única e irreplicável. Com isto, o termo mais apropriado será ofertas concorrentes, isto é, ofertas de lazer e/ou culturais que ocupam o tempo do espectador da mesma forma.

Segundo os entrevistados, hoje as organizações artísticas com ofertas concorrentes trabalham em parceria, sobretudo depois de reconhecerem que existem momentos ao longo do ano em que esta é fundamental para manter uma concorrência saudável, tal como se explica abaixo.

“Há momentos ao longo do ano em que somos absolutamente concorrenciais (...) Por exemplo, as aberturas de temporada são sempre feitas em setembro ou início de outubro e, até há uns tempos atrás, as entidades não falavam umas com as outras e abriam as temporadas no mesmo fim de semana (...) não há, infelizmente, milhares de pessoas a vir ao teatro. As que há tinham de optar «ou vou ver uma coisa ou outra. Não vou às duas.» (...) [agora] trabalhamos em conjunto e sabemos que o parceiro A abre numa altura e nós noutra.” – E3

Findada a parceria, “a oferta não muda por causa da concorrência” (E1) principalmente para garantir a diferenciação no setor. Assim, as organizações artísticas apostam na criação de experiências

agradáveis, únicas e, até, disruptivas, como se justifica com a Tabela 20.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Parceria	2	<p>“Somos mais parceiros de espetáculos do que propriamente concorrentes na produção de espetáculos.” (E2)</p> <p>“Há concorrência, mas temos muito trabalhado em parcerias (...) agora fazemos um planeamento e trabalhamos em conjunto.” (E3)</p>
Criar uma boa e única experiência	5	<p>“Daí a nossa preocupação ser também, de criar experiências, ou que a experiência de visita ao nosso espaço, seja boa.” (E1)</p> <p>“Se o espetáculo for bom, bem produzido e bem divulgado, as pessoas aderem.” (E2)</p> <p>“Nós estamos ali, num determinado momento, contexto ou local par servir (...) O público é a razão de ser da nossa existência.” (E4)</p> <p>“O Teatro tem uma missão de apoio aos artistas locais, mas também é a mostra do que melhor se faz a nível nacional.” (E5)</p>

Tabela 20 – Como lidar com ofertas concorrentes, de acordo com a Questão 14

Fonte: Autoria Própria

Embora as respostas a esta questão se centrem em ofertas concorrentes, ao longo das entrevistas foram salientados outros aspetos da envolvente organizacional que são considerados pela forma como influenciam a atividade. De acordo com a E4, os Políticos, Artistas e Públicos (PAP's) são a grande envolvente dos teatros públicos.

O Político participa ativamente em diferentes fases do processo, inclusive na aprovação de investimentos que nem sempre compreende, por não ser da área artística ou cultural.

“É algo muito difícil de explicar ao Político, o ‘porque’ deste investimento brutal (...) há cerca de 8 anos que estou a canalizar uma verba para a compra de um piano. Um piano de concerto de cauda custa entre os 120 aos 170.000€, dependendo das marcas.” – E4

As alterações na legislação afetam, também, o modo de operar. Por exemplo, com alterações no regime contabilístico obrigatório para organizações públicas, o Teatro Nacional D. Maria II viu-se obrigado a implementar um novo sistema informático. Existem também outros aspetos como *“imposições legais para que cada vez gastemos menos dinheiro em papel (...) [o que obriga] a sermos mais incisivos em partilhar as coisas de forma digital”* (E3) e a obtenção de licenças, algo ignorado, por exemplo, na Região do Funchal, como se explica no excerto abaixo..

“O Teatro, em 2018, licenciou-se como sala de espetáculos, pela Direção Regional da Cultura, sendo a segunda sala da Região a ser licenciada como recinto de espetáculos. O que significa que todas as outras salas, incluindo as privadas e governamentais, encontram-se em incumprimento.” – E5

Os Artistas são acolhidos nas instalações da organização e constroem o espetáculo. A título

de exemplo, a formação teatral é algo que as organizações devem acompanhar, pois hoje os atores “*mais jovens, que é só com [microfones] que trabalham, mesmo nas próprias escolas de teatro*” (E2) - ao contrário dos atores mais velhos. Esta evolução exige adquirir novo equipamento. Ao nível técnico verifica-se algo semelhante, isto é, a tecnologia associada à produção dos espetáculos também evolui e cabe à organização adaptar-se e investir. Por exemplo, o controlo de iluminação em computadores, até há pouco tempo, não era utilizado em auditórios portugueses. Os estudantes saíam das universidades com este conhecimento, mas em estúdios tinham de utilizar mesas de iluminação antigas e rudimentares “*programadas em ambiente de voz*” (E4).

Já ao nível do Público, a atenção de todas as organizações centra-se nas tendências de mercado e na atualização dos conteúdos a fim de aprimorar a experiência e satisfazer as suas necessidades. A programação de E2 é prova disso. Contempla os “*temas críticos da sociedade e do seu futuro*” (presente na visão), garantindo uma constante atualização para temas relevantes. Com toda esta informação, conclui-se que cem por cento das organizações se preocupam em analisar a envolvente organizacional a fim de melhor servir o espectador, se diferenciar e manter ou melhorar a sua posição estratégica. À semelhança da hipótese anterior, a homogeneidade da amostra torna impossível aferir a veracidade da Hipótese 10 e a influencia da análise do ambiente organizacional no sucesso de organizações artísticas.

4 Colaboradores

Nesta categoria agrupam-se dois fatores importantes analisados na literatura, a inspiração e envolvimento dos colaboradores. A cada fator foi atribuída uma questão específica (8 e 13 respetivamente), mas ao longo de toda entrevista os participantes realçam momentos de envolvimento e da importância atribuída à comunicação com os colaboradores.

Inspiração

Segundo a literatura, os colaboradores espelham as atitudes e comportamentos dos seus líderes, gestores de topo ou da administração. Esta inspiração reflete-se nos valores, na criação de ofertas mais criativas e direcionadas para o espectador e, até, na adoção de tecnologias digitais (Harlow, 2014; Holotiuik & Beimborn, 2017; Zhang et al., 2015).

De acordo com as respostas à Questão 8, sumariadas na tabela abaixo, ainda que os líderes e gestores definam mecanismos para inspirar e motivar os colaboradores em direção a um propósito comum (com a comunicação da visão e objetivos organizacionais), os valores e a paixão pelo setor de atividade e pela arte em si assumem uma relevância superior. Esta

relevância é verificada pela utilização de expressões como “são fortes” (E1), “é um trabalho apaixonante” (E2), “têm um espírito artístico” e “o que realmente gostam de fazer é estar no palco” (E3). Assim, conclui-se que o efeito dos mecanismos utilizados pela administração de topo para inspirar os colaboradores são menos relevantes do que os valores e paixão pelo setor.

Em suma, estas motivações internas sobrepõem-se à administração, aos ciclos de gestão, as suas funções, às reuniões, etc., provando ser pouco significativo o efeito da inspiração da administração de topo. Diante disto, é impossível inferir a Hipótese 16.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Fortes valores organizacionais	1	“Os valores estão definidos e são fortes e, através da administração ou diretamente nos colaboradores, influenciam a atividade. ” (E1)
Paixão pelo setor de atividade	2	“É um trabalho apaixonante , mas de grande carga de adrenalina. E as pessoas que trabalham aqui também gostam deste ritmo – nada é igual e tudo pode mudar de um momento para o outro. É essa a magia e a piada dos espetáculos ao vivo , são sempre diferentes.” (E2) “Embora sejam técnicos e financeiros e etc., são pessoas que têm incluído em si mesmos um espírito quase todo ele também artístico , e isso é muito interessante. (...) têm em si incluído muito espírito da missão e daquilo que se quer fazer com o teatro. ” (E3)
Influência da administração nas atividades organizacionais	3	“Influencia saber que se está a trabalhar para um bem maior e comum em prol do acesso à cultura mais democratizado e do Teatro Nacional como um bem de todos. Esses valores são transversais a toda a gente.” (E3) “ Todos têm que estar envolvidos e fazer do projeto comum o projeto de cada um (...) também temos de os saber ouvir , para saber o que sentem sobre o nosso trabalho. ” (E4) “A direção do Teatro é realizada pela Dra. Sandra Nóbrega que é simultaneamente diretora do Teatro e chefe de Divisão da Cultura e Turismo (...) A sua principal atuação é gestão de equipas e motivação dos colaboradores (...) existe grande resistência à mudança por parte dos colaboradores, principalmente os que têm décadas de serviço. Por isso, é difícil gerir a questão dos colaboradores.” (E5)

Tabela 21 – Amostra de acordo com a Questão 8

Fonte: Autoria Própria

Envolvimento dos colaboradores

Na generalidade, a programação é definida pela Direção de Programação ou Artística em conjunto com a Direção Financeira e com o poder político (em teatros municipais) ou a Administração. Ainda que o envolvimento dos colaboradores neste processo seja baixo, existem organizações que estão dispostas a ouvir a opinião dos colaboradores, nomeadamente relativamente à execução e implementação dos eventos artísticos, promovendo um espaço colaborativo (ver Tabela 22).

Dado que as organizações da amostra que apresentam ter maior sucesso são aquelas que

melhor envolvem os colaboradores (E1 e E3) na planificação das atividades artísticas, é possível inferir a Hipótese 17. Assim, acredita-se que o envolvimento dos colaboradores influencia o sucesso das organizações artísticas.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Envolvimento apenas da Direção	3	<p>“É quase tudo definido pela Direção de Programação.” (E2)</p> <p>“São definidos em conjunto com a Direção Artística e financeira do espaço e com o poder político autárquico.” (E4)</p> <p>“O cerne da programação é realizado por mim, a partir de escolhas próprias, assim como sugestões da Vereação com o Pelouro da Cultura, da Direção do Teatro e das entidades e associações culturais locais.” (E5)</p>
Envolvimento de todos os departamentos	2	<p>“Todas as direções que fazem parte da área dos conteúdos, mas também de todas as direções, como é a minha, comercial, direção financeira, que fazem parte do suporte às outras direções. Na verdade, toca a todos os departamentos definirem quais são as atividades que cada departamento pretende fazer para o ano seguinte.” (E1)</p> <p>“A nível de programação, o diretor artístico desenha os eixos da programação (...) e estes são discutidos, em primeiro lugar, com o conselho de administração (...) depois, essas ideias, do ponto de vista da programação são discutidas e avaliadas com as equipas internamente no teatro.” (E3)</p>

Tabela 22 – Amostra de acordo com a Questão 13

Fonte: Autoria Própria

5 Experiência do cliente

Tal como mencionado anteriormente, a experiência do consumidor é a maior preocupação das organizações artísticas entrevistadas. Ao longo das Questões 15, 16, 17 e 18 avalia-se como o conhecimento sobre o espectador, a personalização da interação e a utilização de meios digitais afetam o sucesso de organizações artísticas.

Utilização de meios digitais

De acordo com as Questões 15 e 18, as organizações artísticas utilizam várias ferramentas para interagir e atrair o espectador (atual e potencial), não só analógicas (p.e. os media, lonas e telas publicitárias) como também digitais (p.e. as redes sociais, newsletters e telas digitais), algo sumariado no Gráfico 25. Com base nisto, é possível afirmar que a maioria das ferramentas utilizadas são digitais (61%). Saliento também que a puridade de meios utilizados se justifica pela variedade de públicos a atingir (mais ou menos jovens), algo analisado nos tópicos seguintes.

O Gráfico 20 é essencial para concluir este tema. Como se pode observar, todas as organizações da amostra utilizam, pelo menos, uma ferramenta digital para comunicar, complementando-a com meios físicos. A única exceção é a organização da E3, que apenas

enumerou ferramentas digitais na sua comunicação. Dado que nas organizações E1 e E3 utilizam mais ferramentas digitais do que analógicas, prova-se que o recurso a estes meios influencia o sucesso das organizações artísticas e, assim, verifica-se a Hipótese 22.

Conhecer o espectador

Uma das vantagens da utilização simultânea de meios físicos e digitais, é a comunicação segmentada com o público (atual e potencial). Para aperfeiçoar a comunicação é necessário que as organizações artísticas conheçam o perfil de espectador que assiste às peças, espetáculos ou eventos, algo avaliado na Questão 16 e sumariado na tabela abaixo.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Segmentação da interação	4	<p>“Nós enviamos newsletters para um grupo de pessoas que querem saber aquela informação.” (E1)</p> <p>“O digital ajuda também a perceber quem é o nosso público, e essa é uma das principais vantagens da comunicação digital (...) permite-nos também comunicar de forma segmentada, rentabilizando o orçamento.” (E3)</p> <p>“No Facebook, por exemplo, é preferível patrocinar, onde nós podemos definir o público que queremos atingir, do que estar a bombardear transversalmente todo o público.” (E4)</p> <p>“Existe uma segmentação do público em duas faixas, sendo que temos duas agendas de programação: uma «normal», outra dirigido ao público infantojuvenil (...) Esta agenda tem uma divulgação diferente” (E5)</p>
Interação indiferenciada	1	<p>“Utilizamos desde o Facebook, Instagram outras redes sociais para comunicar. Os artistas também comunicam muito como público através dessas redes.” (E2)</p>

Tabela 23 – Amostra de acordo com a Questão 16

Fonte: Autoria Própria

A amostra revela que todos os inquiridos conhecem o público que frequenta cada tipo de espetáculo que apresentam na organização. No excerto abaixo encontra-se um exemplo deste conhecimento sobre o espectador.

“Espetáculos de música clássica e erudita são frequentados maioritariamente por público estrangeiro. Concertos de música contemporânea e alternativa são por público maioritariamente jovem, sendo que as conferências são por público mais sénior. A restante programação é partilhada, sendo frequentada por público mais heterogéneo.” – E5

Além do mais, 4 dos 5 inquiridos utilizam esta informação para segmentar a interação, isto é, utilizam um meio distinto e estrategicamente pensado para cada grupo de espectadores. Por exemplo, nos espetáculos infantojuvenis, os espectadores são maioritariamente crianças, os seus pais e professores/educadores de infância. Nestes casos, as organizações têm campanhas mais intensivas perto de escolas. Já a utilização das redes sociais é indicada para

comunicar eventos vocacionados para públicos mais jovens, enquanto que os meios físicos são ideais para comunicar com a idade maior e turistas. Apenas na E2 o entrevistado não manifestou segmentar a comunicação, interagindo de forma indiferenciada.

Em suma, todas as organizações conhecem o seu espectador, mas apenas a E3 vai mais além e tenciona implementar o sistema de CRM a fim melhorar continuamente este conhecimento, segmentar a comunicação e acompanhar toda a *consumer journey*. Assim, existe um padrão na amostra, o que impossibilita a validação da Hipótese 20.

Personalização da interação

As respostas à Questão 17 permitem compreender que, por um lado, nenhuma das organizações personaliza individualmente a interação com o consumidor e, por outro, que existe uma certa confusão entre personalização da interação e divulgação segmentada da informação, algo não avaliado aqui. A personalização ocorre quando se adequa o conteúdo da mensagem à individualidade ou características do consumidor. Isto é, atingem-se diferentes segmentos de público com mensagens distintas (p.e. mensagem em línguas distintas de acordo com o segmento). Por outro lado, a divulgação segmentada ocorre quando a mesma informação genérica é divulgada à generalidade dos espectadores ou a um grupo tipicamente frequente da peça em questão (p.e. enviar a mensagem apenas a estrangeiros que falam inglês).

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Personalização por segmento	1	<i>“Permite oferecer a diferentes tipos de públicos a mesma mensagem no geral, mas adequada aos diferentes tipos de públicos. Ainda agora temos por exemplo um espetáculo “Malfadadas”, que junta teatro e fado, e nós fizemos anúncios para a área de Lisboa para um público que fala inglês, que fala francês e depois uma mais geral, por interesses.” (E3)</i>
Inexistência de personalização	4	<i>“Não a fazemos. A interação é feita através destas ferramentas de destaquei e não se faz personalização.” (E2)</i>

Tabela 24 – Amostra de acordo com a Questão 17

Fonte: Autoria Própria

Mediante o exposto, verifica-se que apenas numa das organizações presentes na amostra personaliza a interação por segmentos, adequando a mensagem aos diferentes públicos. Nas restantes não existe personalização, mas sim, na sua maioria, uma divulgação segmentada. Por conseguinte, o facto de existir apenas uma organização que personaliza a interação por segmento não é suficientemente significativo para validar a influência desta no sucesso das organizações artísticas nem validar a Hipótese 21 associada a esta.

6 Transformação Digital

A presente categoria agrupa as Questões 5, 9, 10, 11, 20 e 21 que se relacionam com o papel e relevância das TI, a sua integração na estratégia e decisões organizacionais, a implementação e gestão de uma transformação digital bem como a abertura à mudança.

Relevância das Tecnologias de Informação

Atribuir a devida relevância às TI é o primeiro passo para as implementar corretamente, facto que se tentou compreender com a Questão 9. A maioria dos participantes reconhece ser impossível sobreviver no mundo de hoje sem utilizar estes suportes, não só a nível de comunicação com o cliente, mas também a nível de suportes internos.

“É incontornável não termos suportes digitais para existirmos. Não só para comunicar, para existir! (...) Mas o facto de existir é incontornável e, portanto, estamos a seguir essa corrente que a sociedade e os cidadãos a isso obrigam.” – E1

Não obstante, os entrevistados não atribuem a mesma relevância às tecnologias nem as aplicam de forma idêntica. Por meio das expressões e intensidade das palavras utilizadas, classificou-se a relevância das TI em muito relevante e relevante. Com apoio da presente tabela, verifica-se que as organizações que consideram muito relevante utilizar as TI apresentam um desempenho organizacional superior àquelas que apenas o consideram relevante. Por essa razão, valida-se a Hipótese 12 que defende que reconhecer a importância das TI influencia o sucesso das organizações artísticas.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Muito relevante	2	<i>“É incontornável que exista!” (E1) “O papel do digital também aqui é muito importante (...) estamos a desenvolver e investir mais no digital mais afundo no último ano, ano e meio, sendo que as grandes mudanças vão ser mais visíveis” (E3)</i>
Relevante	3	<i>“Nós tentamos tirar o melhor disto” (E2) “Acaba por ser importante a tecnologia numa determinada organização e é não só importante como determinante.” (E4) “Embora o Teatro exista de forma mais arcaica e possa atuar na rua, toda a nossa estrutura depende da utilização da tecnologia.” (E5)</i>

Tabela 25 – Amostra de acordo com a Questão 10

Fonte: Autoria Própria

Papel das tecnologias de informação nas organizações artísticas

As respostas à Questão 5 evidenciam a finalidade com que se aplicam as TI nas organizações artísticas, que se agrupam em dois níveis: interno e do espectador. A nível interno são

predominantemente utilizadas como suporte à atividade (p.e. sistemas contabilísticos e de gestão do espaço), mas também como sistemas de acesso (p.e. o email e a intranet) e para facilidade operacional, onde o objetivo é simplificar a complexidade das atividades. Paralelamente, a nível do espectador utiliza-se principalmente para a venda de bilhetes/acessos, a divulgação e a aproximação com o cliente. A respetiva distribuição, realizada com base na tabela abaixo encontra-se no Gráfico 12.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Sistemas de acesso interno	4	“A nível interno , temos sistemas de informação e de acesso , como o intranet e o email (...) o armazém trabalha com esses suportes para divulgar e comunicar” (E1)
Facilidade operacional	1	“Com o sistema conseguimos facilitar o seu trabalho e libertar esse tempo para que elas consigam fazer o que realmente gostam: estar no palco.” (E3)
Suporte à atividade	5	“O digital no teatro não se assume é só como forma de comunicar, mas vai também a níveis mais de suportes .” (E3) “A organização conta com a presença da tecnologia nos sistemas de faturação e gestão dos lugares na sala de espetáculos .” (E5)
Venda de bilhetes/acessos	4	“Temos sempre, em quase todas as produções os media partners – Ticketline – a funcionar conosco .” (E2)
Streaming de eventos	1	“Já chegamos a fazer transmissões em streaming de alguns espetáculos aqui.” (E2)
Divulgação do programa	5	“Utilizamos as plataformas para divulgar os espetáculos , as novas tecnologias de informação, as redes sociais.” (E2) “Se eu, divulgar um evento no Facebook, ou estar constantemente a divulgar um evento que é mais para o entretenimento” (E4)
Conhecer o cliente	1	“O digital ajuda também a perceber quem é o nosso público , e essa é uma das principais vantagens da comunicação digital.” (E3)
Aproximação com o cliente	5	“Essa vai ser uma das novidades com o sistema de CRM vamos conseguir compreender melhor o consumer journey .” (E3)
Segmentação da comunicação	3	“Conseguimos avaliar resultados, conseguimos perceber quais as pessoas que estão a interagir mais e comunicar de uma forma segmentada , rentabilizando o nosso orçamento.” (E3) “No Facebook, por exemplo, é preferível patrocinar, onde nós podemos definir o público que queremos atingir , do que estar a bombardear transversalmente todo o público.” (E4)

Tabela 26 – Amostra de acordo com a Questão 5

Fonte: Autoria Própria

É de notar que tecnologias do grupo otimização são adotadas com muito menos frequência do que as ao nível do espectador (evidente no Gráfico 13), cuja diferença na distribuição é de 34% para 66%. A nível do consumidor a grande prioridade é em utilizar sistemas de suporte à divulgação e aproximação ao mesmo (p.e. redes sociais).

Motivações para adotar uma tecnologia

Ao conjugar a informação das Questões 5 e 10, conhecemos as principais motivações das organizações artísticas para adotar uma determinada tecnologia.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Seguir as tendências do mercado	5	<p>“O nosso esforço tem sido, dentro dos nossos recursos, ir tentando acompanhar a evolução tecnologia que o mundo e a sociedade vai tendo. Utilizando os suportes que a sociedade está a utilizar.” (E1)</p> <p>“Acompanhamos quase que o mercado, como as coisas funcionam.” (E2)</p> <p>“É um suporte e um formato onde as pessoas estão hoje em dia.” (E3)</p> <p>“Usamos mais é aquela que é mais transversal a todos os tipos de público (...) temos que acompanhar o tal «preço do progresso».” (E4)</p> <p>“Investigação do que está a ser implementado a nível nacional permite-nos chegar a uma decisão sobre a adoção de determinada tecnologia.” (E5)</p>
Facilidade de acesso à informação	1	<p>“Uma ferramenta essencial para as equipas comunicarem e terem o seu trabalho facilitado.” (E3)</p>
Suporte às atividades já desenvolvidas	5	<p>“O armazém trabalha com esses suportes para divulgarem e comunicarem” (E1)</p> <p>“O digital no teatro não se assume é só como forma de comunicar com as pessoas, mas vai também a níveis mais de suportes.” (E3)</p> <p>“Todo o sistema de palco que implica a utilização de tecnologias referentes aos espetáculos, nomeadamente sistema de som, audiovisual e luz.” (E5)</p>
Eficiência interna	2	<p>“Reparamos que quanto mais online estivermos conseguimos partilhar muito mais informação porque não precisamos de procurar papéis. Portanto, é também conseguirmos ser mais eficientes” (E3)</p> <p>“Quanto mais tecnologia for aplicada e tecnologia mais aperfeiçoada, isso permitirá libertar os colaboradores da realização de tarefas braçais e intelectuais, o que permitirá uma maior otimização dos recursos.” (E5)</p>
Estar no meio onde o espectador (potencial e atual) está	5	<p>“É incontornável não ter um website ou não estar presente nas redes sociais onde os visitantes e potenciais visitantes estão” (E1)</p> <p>“É estar onde os visitantes estão.” (E2)</p> <p>“Chegar a novos públicos e querer comunicar de forma mais digital, por isso, também nos permite reorganizar ou redistribuir o budget de forma mais eficiente.” (E3)</p> <p>“Ralizamos vídeos com o objetivo de chamar diferentes públicos.” (E5)</p>

Tabela 27 – Amostra de acordo com a Questão 10

Fonte: Autoria Própria

Utilizar as tecnologias como suporte às atividades já desenvolvidas é uma motivação transversal a toda a amostra. Por exemplo, as plataformas de venda de bilhetes para os espetáculos e peças complementam ou substituem a tradicional venda em espaços físicos, como bilheteiras.

Uma vez que a maioria das tecnologias implementadas são a nível do espectador, não é de surpreender que seguir as tendências do mercado e estar nos meios onde o cliente está sejam outras duas motivações igualmente significativas (p.e. divulgar eventos nas redes sociais mais

utilizadas). Esta informação prova algo revisado na bibliografia. É usual que as organizações adotem uma tecnologia apenas para seguir as tendências do mercado e não com um objetivo específico, correndo o risco de se focarem apenas na tecnologia (Westerman, 2018). Neste caso, quando uma organização artística decide, por exemplo, alargar a sua presença no digital e aderir ao Facebook porque “todos o fazem”, corre o risco de falhar na abordagem, utilizar a ferramenta só como mais um meio de comunicação, não estabelecer metas nem usufruir de todas as potencialidades da plataforma (p.e. promoção patrocinada, segmentação e alargar o alcance). Os dados da amostra relativos a esta temática estão sumariados na tabela acima. É ainda relevante mencionar que são poucas as motivações internas associadas aos investimentos tecnológicos, tais como eficiência ou facilidade operacional.

Associado a isto encontram-se Hipóteses 13 e 14, pretendem averiguar a influência do alinhamento e sincronização entre as TI utilizadas e a estratégia organizacional no sucesso. A informação encontrada sobre estas temáticas encontra-se na tabela abaixo.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Sincronização	1	<i>“Temos um software (...) relaciona[-se] mais com a gestão financeira e contabilista que as organizações públicas agora têm de ter (...) comunicação, rentabilização eficiente e rápida de recursos e dar qualidade de vida às pessoas. Para além do trabalho técnico que têm de fazer, têm, literalmente, de perder horas a preencher relatórios ou previsão de equipas em frente a uma secretária. Com estes sistemas conseguimos libertar este tempo para que elas consigam fazer o que realmente gostam que é estar no palco.” (E3)</i>
Alinhamento	5	<i>“O nosso esforço tem sido, dentro dos nossos recursos, ir tentando acompanhar a evolução tecnologia que o mundo e a sociedade vai tendo. Utilizando os suportes que a sociedade está a utilizar.” (E1)</i> <i>“Acompanhamos quase que o mercado, como as coisas funcionam.” (E2)</i> <i>“Chegar a novos públicos e querer comunicar de forma mais digital, por isso, também nos permite reorganizar ou redistribuir o budget de forma mais eficiente (...) aquilo que nos levou [a adotar uma tecnologia] é conseguirmos ser mais eficientes” (E3)</i> <i>“Além disso, os técnicos de palco e a investigação do que está a ser implementado a nível nacional permite-nos chegar a uma decisão sobre a adoção de determinada tecnologia.” (E5)</i>

Tabela 28 – Evidências de alinhamento e sincronização, segundo a Questão 10

Fonte: Autoria Própria

No discurso de todos os entrevistados, sem exceção, encontra-se evidências de alinhamento, isto é, momentos onde a adoção de uma tecnologia surge para cobrir uma necessidade, reforçar um objetivo ou uma decisão estratégica previamente definida. As provas de alinhamento encontram-se nas expressões “acompanhar o mercado” e “para conseguirmos

[atingir algo]”. Para além disto, o alinhamento nas organizações entrevistadas surge naturalmente e quase evidente, como no caso da adoção de novos canais de comunicação.

Inesperadamente, existe uma única organização (E3) onde se encontrou evidências quer de alinhamento quer de sincronização, ou seja, a decisão de adotar uma determinada tecnologia ocorre simultaneamente ligada a um objetivo ou a uma decisão estratégica. No presente caso, a organização implementou um sistema contabilístico que todas as organizações públicas eram obrigadas a ter e está prestes a implementar um novo sistema a fim de simplificar e tornar os processos mais eficientes e libertar tempo aos colaboradores. Pelo discurso apresentado, o objetivo organizacional e a decisão de adotar a tecnologia sobrepõem-se, não havendo distinção sobre como começou a decisão.

Com base nesta informação, a amostra é bastante homogénea no que diz respeito ao alinhamento, pelo que não é possível inferir a Hipótese 13. Ainda que seja curioso que na organização com mais sucesso da amostra existam evidências de sincronização, dada a baixa significância não é possível validar a Hipótese 14.

Gestão da implementação da transformação

A literatura considera duas formas para gerir e implementar uma transformação digital: utilizando gestores de topo ou unidades de colaboradores. Contudo, não esclarece qual delas conduz a resultados superiores.

Recorrendo à Questão 11, todas as organizações da amostra afirmam recorrer a parceiros externos, algo não contemplado na revisão teórica. Os parceiros são utilizados para prestar serviços de consultoria, “[dar] apoio técnico e real” (E1), realizar “estudos para tentar perceber quais as melhores práticas” (E3), para alojar os servidores da organização e para vender os bilhetes de um evento artístico – “media partners” (E2) como a Ticketline e a Bol. Só o Teatro José Lúcio da Silva tem a sua própria plataforma *online* de venda de bilhetes, algo incomum neste setor. Ainda assim, para certos eventos, é-lhes conveniente utilizar em simultâneo *media partners* para alcançar público fora do Município, particularmente quando se trata de um artista internacional, caso em que colocam um certo n.º de cadeiras ou filas à venda na Ticketline. A nível de gestão das redes sociais e comunicação, a regra é fazer uma coordenação interna, ainda que este fator não tenha sido muito explorado nas entrevistas.

Com recurso à tabela verifica-se que a utilização de parceiros externos é a prática mais frequente para gerir e coordenar a implementação das TI e, diante disto, não é possível confirmar as Hipóteses 18 e 19.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Parceiros externos	5	<p>“Há um departamento de gestão e tecnologias de informação que tem a supervisão das tecnologias utilizadas pela Fundação. É apenas uma parte da estrutura, neste caso, uma pessoa com competências externas, muitas vezes é uma consultoria que dá apoio técnico e real.” (E1)</p> <p>“Sistema compra de bilhete online que nós temos em parceria com a Bol (...) Temos todos os nossos servidores alojados fora do teatro, noutras companhias e são eles que fazem toda a manutenção.” (E3)</p> <p>“Realizamos consultadoria com o Teatro Nacional Dona Maria que nos dá algumas sugestões de melhoria do sistema a nível de espetáculos (...) A implementação é através de requisição externa, sendo fornecidos por outros parceiros (...) dão formação aos colaboradores.” (E5)</p>
Coordenação interna	2	<p>“É uma pessoa, neste caso, até é a menina que estava ali na bilheteira que trata da divulgação em coordenação com a produção dos espetáculos que acolhemos.” (E2)</p> <p>“Temos a nossa plataforma de vendas. É única e só nos serve a nós.” (E4)</p>

Tabela 29 – Amostra de acordo com a Questão 11

Fonte: Autoria Própria

Implementação de uma Transformação Digital

Segundo a literatura presente, a estratégia suporta a transformação digital, indicando como e quando uma organização se vai tornar mais digital (Holotiuk & Beimborn, 2017). No entanto, é possível implementar uma tecnologia sem utilizar uma estratégia digital. Com base nas três categorias de uma transformação estudadas – substituição, extensão e transformação (Westerman, 2012; Westerman et al., 2014, p. 108 e 109) – criou-se a Tabela 30.

Nas entrevistas encontraram-se evidências quer de substituição (utilização de bilheteiras e divulgação *online* e no recurso a telas digitais), quer de extensão (um único caso capaz de melhorar a funcionalidade dos processos). Ainda que todas as organizações tenham implementado pelo menos uma tecnologia transformadora na organização isso não significa que implementem uma estratégia digital.

Todas as organizações artísticas apresentam esforços no sentido de transformar a área de Marketing e Comunicação, nomeadamente os canais utilizados, criando um défice de atenção nas restantes áreas. A única exceção é, novamente, na E3, onde têm atualmente três áreas a ser alvo de transformação – Marketing e Comunicação, Planeamento e Produção e Documentação – e uma estratégia bem delineada para cada uma delas, com detalhes sobre o investimento quer financeiro quer de recursos para garantir o sucesso.

“A nível de implementação de estratégias digitais e de comunicação, basicamente apontamos para três grandes áreas: comunicação e marketing, produção de espetáculos e documentação do teatro. (...) foi-nos doado um arquivo fotográfico (...) estamos a digitalizar, visualizar e

conservar todo ele (...) Vamos implementar este novo software que vai colocar todas as pessoas online. (...) A nível da comunicação e imagem, a Joana juntamente com o João Pedro Amaral, o nosso diretor da área de comunicação e marketing, estão a desenhar toda a estratégia digital dos próximos anos. (...) Nesse sentido vamos implementar o CRM.” – E3

É inequívoco que esta organização artística é a mais avançada na área digital, no entanto, não tem implementada uma estratégia digital. Por analogia, não é possível verificar a Hipótese 1.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Substituição	5	<p><i>“Venda de bilhetes online, gestão de conteúdos em vários suportes digitais: website, redes sociais e alguns suportes digitais da própria Fundação.” (E1)</i></p> <p><i>“De um momento para o outro temos um espetáculo esgotado através da Ticketline ou dos postos de vendas deles (...) Há 10 anos atrás os bilhetes eram vendidos aqui e conseguimos ir avaliado o sucesso.” (E2)</i></p> <p><i>“[Os] cartazes de comunicação dos próximos espetáculos foram substituídos por telas digitais” (E3)</i></p> <p><i>“Antes pintava-se grandes telas cénicas, hoje utiliza-se ecrãs. Recentemente, num espetáculo “A Menina do Mar”, a atriz principal interagia com personagens que estavam dentro de diversos televisores espalhados pelo palco.” (E5)</i></p>
Extensão	1	<p><i>“Um novo software francês que foi desenhado para teatros de criação e que vai permitir que qualquer técnico, ao olhar para o seu telemóvel, consiga ver o seu bilhete de avião, o hotel, o sítio onde é o raide técnico para montar as coisas, onde está, quais são os espaços de ensaio, se a comunicação pode ter acesso à sinopse desse espetáculo através do sistema.. (...) vai ser uma ferramenta essencial para as equipas comunicarem e terem o seu trabalho facilitado (...) vai colocar todas as pessoas online e a poder carregar dados no software.” (E3)</i></p>

Tabela 30 – Classificação da amostra de acordo com o tipo de transformação

Fonte: Autoria Própria

Abertura à mudança

Ainda que não exista uma estratégia digital, é possível que as organizações estejam recetivas à ideia da transformação. Esta dimensão, que se relaciona com abertura mudança, foi testada através das Questões 20 e 21.

Todos percebem estar a caminhar no sentido da transformação, tanto a nível operacional como a nível do próprio espetáculo, ainda que lentamente. Na E5, apenas há 4 anos é que conseguiram que os colaboradores começassem a utilizar computadores durante o serviço – algo agravado pela existência de uma *“grande resistência à mudança por parte dos colaboradores, principalmente os que têm décadas de serviço”*. Ainda assim, toda a amostra reconhece que a transformação é essencial para sobreviver no mercado, como prova o excerto. Contudo, apenas uma das organizações entrevistadas apresenta medidas concretas e objetivas relativamente ao plano de transformações a aplicar, tal como destacamos anteriormente.

“A transformação pode ser uma questão de velocidade. A Comissão Europeia pode querer que isto [transformação] seja feito em 5 anos em lugar de 10 ou de 15, mas o facto de existir é incontornável e, portanto, estamos a seguir essa corrente, a sociedade e os cidadãos a isso obrigam.” – E1

Ao nível das mudanças previstas no futuro da organização e da atividade, as opiniões divergem. Existe quem, por um lado, preveja um futuro radicalmente diferente, onde a arte possa “*ser mais imaterial*” (E1) e para quem o futuro é fruto de constantes modificações e ajustes incrementais. Ambas as abordagens demonstram que as organizações estão dispostas a redefinir-se para lidar com as alterações que possam surgir.

Ideias provenientes das entrevistas	FA	Excerto retirado das entrevistas
Mudanças radicais	2	<p>“Talvez no futuro os espaços culturais possam ser mais imateriais do que são hoje. Agora o como, não sei dizer. Mas é um eixo que talvez possa existir de mudança. A atividade cultural talvez ser mais imaterial e isso possa mudar os hábitos e a forma de usufruto destes equipamentos.” (E1)</p> <p>“Este ano, para 19/20, que é a nossa temporada que vai começar, demos um salto grande que ainda não tínhamos tido a possibilidade de fazer.” (E3)</p>
Mudanças incrementais	3	<p>“O futuro é estar sempre a querer fazer mais, melhor, ajustar a todas as tecnologias.” (E2)</p> <p>“O teatro é um projeto inacabado, está em permanente construção e cabe ao programador estar um passo à frente.” (E4)</p> <p>“O Teatro está aberto a essas mudanças e na aplicação das mesmas, essencialmente na forma como se realiza o espetáculo (...) Existem duas mudanças que queremos implementar rapidamente que é o sistema de venda online e o sistema de controlo de entradas eletrónico, acabando com os cotos dos bilhetes.” (E5)</p>

Tabela 31 – Amostra de acordo com a Questão 21

Fonte: Autoria Própria

Todos os entrevistados mostram estar abertos à mudança, particularmente as bem-sucedidas. Contudo, dada a homogeneidade da amostra não é possível concluir que a *abertura à mudança* tenha qualquer efeito sobre o sucesso de organizações artísticas, nem validar a Hipótese 2.

7 Resumo dos resultados

A fim de sintetizar os resultados obtidos, encontra-se na Tabela 32 abaixo todas as hipóteses formuladas neste estudo e a sua validade. Sucintamente, foi possível validar 5 das 22 hipóteses inicialmente formuladas.

RESUMO DA VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES FORMULADAS

H1	A implementação de uma estratégia digital influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H2	A abertura à digitalização influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H3	A definição de um plano estratégico influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H4	A definição de objetivos estratégicos influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H5	Mensuração dos objetivos estratégicos influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H6	A comunicação dos objetivos estratégicos influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H7	A definição da visão orientada para o futuro influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Validada
H8	A existência de uma visão inspiradora influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Validada
H9	A comunicação da visão influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H10	Analisar o ambiente empresarial influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H11	Melhorias contínuas nas operações influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H12	Reconhecer a importância das tecnologias influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Validada
H13	O alinhamento entre a TI e a estratégia influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H14	A sincronização entre a TI e a estratégia influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H15	Utilizar uma estratégia de diferenciação influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H16	O comportamento do líder influencia significativamente o envolvimento dos colaboradores	Não validada
H17	O envolvimento dos colaboradores influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Validada
H18	A utilização de gestores de topo na gestão da transformação influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H19	A utilização de uma unidade de colaboradores na gestão da transformação influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H20	Conhecer o espectador influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H21	Personalizar a interação com o consumidor influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Não validada
H22	A utilização de meios digitais para interagir com o consumidor influencia significativamente o sucesso das organizações artísticas	Validada

Tabela 32 - Quadro resumo da validação das hipóteses formuladas no estudo

Fonte: Autoria Própria

Capítulo VI – Conclusões da investigação

A dissertação centra-se no estudo de determinantes de sucesso associados a uma estratégia e transformação digitais e na compreensão da sua influência no setor artístico e cultural.

A componente prática do estudo realizou-se através de entrevistas a organizações artísticas de sucesso. Com questões estrategicamente colocadas retiraram-se conclusões relativamente às determinantes descritas no Capítulo III.

A primeira grande conclusão do estudo é que existe uma baixa maturidade digital neste setor de atividade, facto que se deve, principalmente, à escassez de recursos financeiros. Para operar ao longo de um ano, um teatro depende da sua capacidade de produzir e/ou acolher espetáculos e, assim, somente as áreas relacionadas com a produção de espetáculos são vistas como prioritárias. Consequentemente, o capital é maioritariamente investido nelas e os investimentos tecnológicos são adiados. A fim de aumentar as receitas é crucial atrair espectadores para assistir às peças ou utilizar espetáculos tipicamente mais rentáveis, como *Stand Up Comedy* de comediantes conhecidos através dos media ou *Youtubers*. Contudo, o baixo conhecimento artístico e a falta de hábitos culturais aumentam a necessidade de investir mais na área de comunicação a fim de quebrar as barreiras à entrada num espaço artístico. Novamente, dada a limitação financeira, a divulgação e comunicação é maioritariamente realizada por mecanismos mais tradicionais e com custos reduzidos, como as redes sociais. Esta situação cria um círculo vicioso que dificulta a evolução tecnológica neste setor.

		CONHECIMENTO ARTÍSTICO	
		Ausente	Existente
PÚBLICO	Novo	<i>Audience Expansion</i> (E1) (E2) (E3) (E4) (E5)	<i>Audience Maintance</i> (E1) (E2) (E4) (E5)
	Frequente	<i>Audience Development</i> (E3)	<i>Audience Engagement</i> (E3)

Figura 7 – Conclusão sobre a estratégia de contacto com a audiência

Fonte: Autoria Própria

Conclui-se ainda que a maioria das organizações se focam em estratégias que visam manter e expandir a audiência base, confirmando que o *engagement* é negligenciado.

Considerando agora as hipóteses do estudo, ao nível de gestão verificou-se que quer a

capacidade inspiradora, quer a orientação para o futuro da visão influenciam o sucesso das organizações artísticas. Reflete-se neste ponto a importância de uma visão bem definida que, por um lado reflita o que a organização artística pretende ser no futuro e que por outro inspire a ação dos seus colaboradores na persecução da mesma. A existência de um propósito comum a toda a organização possibilita ora que todos os objetivos e decisões surjam em torno desta visão ora que os colaboradores sintam que contribuem para algo maior (motivando a ação). Adicionalmente, a amostra revelou que a definição da visão é frequentemente negligenciada na área cultural, em concordância com outros estudos nesta área. A ausência de visão ou uma que resulte de objetivos genéricos impossibilita a focalização, criando também objetivos estratégicos pouco claros.

Em relação aos colaboradores, concluiu-se que as organizações artísticas que os envolvem na programação têm mais sucesso. O envolvimento não precisa de ser em termos de ideias para eventos ou espetáculos, mas sim através de reuniões informais onde são bem-vindas (e também concretizadas) intervenções relacionadas com a implementação e execução dos eventos ou sugestões de melhoria das atividades relacionadas com o setor. Ao criar um ambiente saudável, em termos de comunicação, o colaborador está mais motivado a participar e intervir. Todavia, esta dimensão pode ser particularmente desafiadora em casos em que os colaboradores oferecem resistência, principalmente, à mudança. Ainda que esta dimensão não tenha sido considerada na dissertação, nas entrevistas, os inquiridos por vezes destacaram as diferentes medidas que adotam para ultrapassar esta dificuldade.

O reconhecimento da importância das TI foi outro fator que revelou ser importante no sucesso das organizações artísticas. Muitos dos entrevistados consideram as TI relevantes, maioritariamente, para a divulgação de espetáculos e aproximação com o cliente. Isto sugere que apenas investimentos relacionados com a área de Marketing e Comunicação são vistos como prioritários e valorizados nas organizações artísticas.

Adicionalmente, e em linha com o mencionado, para a generalidade das organizações artísticas transformação digital significa apenas transformação na divulgação. Por outras palavras, apenas as tecnologias que permitam divulgar a programação das organizações artísticas são vistas como importantes e relevantes. Portanto, as organizações com maior orientação para o futuro são mais propensas a aplicar tecnologias transformadoras nas diferentes áreas funcionais, beneficiando das suas vantagens.

Por último, ao utilizar meios digitais para interagir com o espectador as organizações artísticas

obtêm mais sucesso. Todas as organizações da amostra utilizam meios digitais para alcançar e interagir com o atual e potencial espectador, normalmente complementadas por meios físicos. A utilização dos dois meios de comunicação serve para abraçar públicos de diferentes faixas etárias: jovens que estão presentes nas redes sociais e a idade maior que não utiliza estes meios. No entanto, as organizações com maior presença digital são mais eficazes no contacto com o espectador.

Em jeito de conclusão, como resposta à questão de investigação “Qual a influência de práticas e determinantes de sucesso digital, no setor artístico e cultural?”, identificou-se como influentes no sucesso das organizações artísticas as seguintes dimensões: existência de uma visão inspiradora e orientada para o futuro, reconhecimento da importância das tecnologias nos investimentos realizados, envolvimento dos colaboradores na programação e a utilização de meios digitais para interagir com o espectador.

1 Implicações práticas e contribuições académicas

Os resultados obtidos permitem concluir que, no contexto artístico, antes de implementar qualquer tipo de transformação digital é necessário melhorar a estratégia geral da organização, iniciando pela definição da visão. A partir desta, devem surgir os restantes objetivos, metas estratégicas e, possivelmente, a transformação digital.

Dado os benefícios da utilização de meios digitais no contacto com o espectador, as organizações devem optar por canalizar mais recursos para o digital em detrimento dos métodos de divulgação tradicional. Isto significa reduzir ao orçamento disponível para os mecanismos de divulgação tradicionais, como as brochuras em papel e *outdoors* de publicidade, aplicando-os antes em publicidade patrocinada nas diferentes redes sociais, por exemplo.

O estudo apresenta ainda relevância académica através do conhecimento das determinantes que influenciam o sucesso digital, na medida em que analisa o efeito de parâmetros pouco abordados em estudos anteriores num contexto cultural e artístico, também ele pouco explorado.

2 Limitações e sugestões para futuras investigações

A primeira grande limitação foi o prazo estabelecido para a execução e conclusão da investigação. Ainda que existam cada vez mais estudos relacionados com os temas de transformação e estratégias digitais, são escassos aqueles que se relacionam com a área

artística e cultural, algo que tornou todo o estudo particularmente desafiador. O tempo de execução foi também penalizado pela exaustiva componente teórica.

Na componente prática deveriam ter sido realizadas mais entrevistas a organizações artísticas relevantes, a fim de tornar o estudo mais robusto e significativo. No entanto, durante quase dois meses foram contactados diferentes representantes de cerca de 30 organizações artísticas e apenas 5 delas responderam positivamente. Os restantes foram respondidos após o prazo mencionado, manifestando indisponibilidade, ignoradas, ou apresentaram inúmeros obstáculos à colaboração. Estes factos revelam existir muita burocracia e falta de abertura para participar neste tipo de projetos – talvez por falta de vontade ou por este tipo de trabalhos de investigação, neste setor, serem incomuns.

A escassez de tempo condicionou também esta componente. Se o prazo fosse mais alargado, eventualmente, seria possível obter mais respostas positivas, quebrar as barreiras burocráticas ou insistir junto das organizações já contactadas e cuja resposta foi negativa ou inexistente.

Em relação a investigações futuras, será extremamente útil para a comunidade de organizações artísticas e culturais que mais estudos se realizem nesta área, dado que é pouco explorada cientificamente.

Para dar continuidade à investigação sugiro, primeiramente, que se replique este estudo com uma amostra mais significativa a fim de confirmar as hipóteses validadas e, possivelmente, validar as não confirmadas por falta de significância. Sugiro também que os novos estudos procurem compreender o impacto de diferentes estratégias de divulgação e que rompam com o considerado “tradicional” nesta área. Adicionalmente, seria interessante analisar a nível internacional quais as práticas digitais utilizadas por organizações de topo na área artística e cultural.

Na área de gestão de organizações artísticas sugiro ainda que os próximos estudos procurem avaliar a relação entre as variáveis mencionadas no estudo, principalmente a relação entre a comunicação interna e os diferentes métodos de comunicação com o envolvimento, inspiração e motivação dos colaboradores.

Em estudos futuros poderão ser utilizadas outras metodologias mais robustas e estatísticas através, por exemplo, da elaboração de questionários.

Capítulo VII –Referências

- Aguiar, J. (2005, 15 de outubro de 2005). Thomas Schelling: a regulação de conflitos. *Público*, Retirado de <https://www.publico.pt/2005/10/15/jornal/thomas-schelling--a-regulacao-de-conflitos-43924#gs.Yp9HaIT1>, acessido em 12 de fevereiro de 2019.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*: Macmillan.
- Ahmad, I. (2018, 27 de abril de 2018). The History of Social Media. Retirado de <https://www.socialmediatoday.com/news/the-history-of-social-media-infographic-1/522285/>, acessido em 5 de março de 2019.
- Aires, L. (2011). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. In: Universidade Aberta.
- Alt, R., & Zimmermann, H.-D. (2001). Preface: introduction to special section–business models. *Electronic Markets*, 11(1), 3-9.
- Alt, R., & Zimmermann, H. D. (2014). Editorial 24/4: Electronic markets and business models. *Electronic Markets*, 24(4), 231-234. doi:10.1007/s12525-014-0178-2
- Amadeus. (2019). *Bureau van DIJK [base da dados]*. Retirado de <https://amadeus.bvdinfo.com>, acessido em 2019.
- AmericanExpress. (2017). American Express. *Global Customer Barometer 2017*. Retirado de <https://business.americanexpress.com/sg/business-trends-insights/thought-leadership/american-express-global-customer-barometer-2017>, acessido em 2 de janeiro de 2019.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*: Richard D Irwin.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Argela, L. (2017). Why Live Streams Increase an Event’s Physical Attendance. *Exame*.
- Arts Council. (2019). The Ballad of Chetham’s Library – The value of digitisation. Retirado de <https://www.artscouncil.org.uk/case-studies/ballad-chetham%E2%80%99s-library-%E2%80%93-value-digitisation>, acessido em 28 de abril de 2019.
- Bakhshi, H., & Throsby, D. (2014). Digital complements or substitutes? A quasi-field experiment from the Royal National Theatre. *Journal of Cultural Economics*, 38(1), 1-8.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Batt, C. (2017). Long-term digital strategy: do it once, do it right. *Information and Learning Science*, 118(5/6), 331-335.
- Berman, S., & Dalzell-Payne, P. (2018). The interaction of strategy and technology in an era of business re-invention. *Strategy & Leadership*, 46(1), 10-15.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 471-482. doi:10.25300/MISQ/2013/37:2.3
- Bob Fosse. Retirado de <https://www.artscalibre.ca/quotations>, acessido em 18 de maio de 2019.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *Investigação qualitativa em educação* (M. J.

- Alvez, S. B. d. Santos, & T. M. Baptista, Trans.). Porto: Porto Editora.
- Borowski, C. (2015). What a great digital customer experience actually looks like. *Harvard Business Review*.
- Brown, A., & Ratzkin, R. (2011). Making Sense of Audience Engagement. *The San Francisco Foundation*.
- Buffer; Social Chain. (2019). *State of Social Report*. Retirado de Buffer: <https://buffer.com/state-of-social-2019>, acessado em 3 de março de 2019.
- Business Insider Intelligence. (2016). 80% of businesses want chatbots by 2020. Retirado de <https://www.businessinsider.com/80-of-businesses-want-chatbots-by-2020-2016-12>, acessado em 24 de abril de 2019.
- Câmara Municipal do Funchal. (2016). *Relatório de Atividades*. Retirado de http://www.cm-funchal.pt/images/transparencia/Relatorio_atividades_2016.pdf, acessado em agosto de 2019.
- Castro, A. C. G. R. (2014). *A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: o caso da TMG Automotive*. (Mestrado em Negócios Internacionais, Relatório de Estágio Orientado por Professora Doutora Sílvia Sousa), Universidade do Minho, Retirado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34198/1/Ana%20Catarina%20Gomes%20Rodrigues%20Castro.pdf>, acessado em 27 de maio de 2017,
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises. *Cambridge. Mass.: MIT Press, 14, 16*.
- Chapple, S., & Ladaique, M. (2009). *Society at a Glance 2009: OECD social indicators: Organisation for Economic Co-operation and Development*.
- Ciochetto, L. (2012). *The Impact of New Technologies on Leisure in Developed and Emerging Economies* (Vol. 4).
- Clausewitz, C. V. (1976). *On war* (M. H. P. Paret, Trans. Vol. 14). Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Comissão Europeia. (2018a). *Comunicação da comissão ao Parlamento Europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões: uma nova agenda para a cultura*. Retirado de <https://ec.europa.eu/transparency/wregdoc/rep/1/2018/PT/COM-2018-267-F1-PT-MAIN-PART-1.PDF>, acessado em 2 de março de 2019.
- Comissão Europeia. (2018b). *Digital Single Market: EU negotiators agree to facilitate access to online TV and radio content across borders*. Retirado de http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-6541_en.htm, acessado em 6 de março de 2019.
- Comissão Europeia. (2019). Mercado Único Digital - Suprimir os entraves para aproveitar as oportunidades em linha. Retirado de https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_pt, acessado em 5 de março de 2019.
- Conner, L. (2013). *Audience Engagement and the Role of Arts Talk in the Digital Era*: Palgrave Macmillan US.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Daspit, J. J. (2017). D. Andreini and C. Bettinelli: Business model innovation: from

- systematic literature review to future research directions. *Journal of Management & Governance*, 21(3), 785-792.
- Davenport, T. H., & Beck, J. C. (2001). *The attention economy: Understanding the new currency of business*: Harvard Business Press.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35(8), 982-1003. doi:10.1287/mnsc.35.8.982
- De Haes, S., Caluwe, L., Joshi, A., & Huygh, T. (2018). How boards engage in digital strategy and oversight. *ISACA Journal*, 5, 33-42.
- Delloitte Touche Tomahatsu Limited. (2018). *The Fourth Industrial Revolution is here—are you ready?* Retirado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/manufacturing/Industry4-0_Are-you-ready_Report.pdf, acessado em 16 de fevereiro de 2018.
- Denner, M. S., Püschel, L. C., & Röglinger, M. (2018). How to Exploit the Digitalization Potential of Business Processes. *Business and Information Systems Engineering*, 60(4), 331-349. doi:10.1007/s12599-017-0509-x
- Dinter, V. (2017). Why Live Streams Increase an Event’s Physical Attendance. Retirado de <https://varvid.com/live-streams-increase-event-attendance/>, acessado em 2 de março de 2019.
- Disrupting market strategy: How digitalization is causing upheaval to established markets and strategies. (2018). *Strategic Direction*, 34(7), 15-16. doi:10.1108/SD-03-2018-0057
- Drucker, P. F. (2008). *Management (Revised Edition)* (J. A. Maciariello Ed.): Harper Collins e-books.
- Dyson, E. (2001, 1 de outubro de 2001). A economia da atenção. *Público*. Retirado de <https://www.publico.pt/2001/10/01/jornal/a-economia-da-atencao-162448>, acessado em 29 de abril de 2019.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 2015(November).
- Eurostat. (2016). *Culture Statistics | 2016 Edition*. Retirado de <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf/648072f3-63c4-47d8-905a-6fdc742b8605>, acessado em 1 de março de 2019.
- Eurostat. (2017). *Culture statistics - cultural participation by socioeconomic background*. Retirado de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_cultural_participation_by_socioeconomic_background, acessado em 1 de março de 2019.
- Fellers, F. P. (2010). *The Metropolitan Opera on record: a discography of the commercial recordings*: Scarecrow Press.
- Ferreira, V. (2018, 24 de outubro de 2018). Transformação digital: em Portugal ainda reina a imaturidade. *Público*, Retirado de <https://www.publico.pt/2018/10/24/economia/noticia/transformacao-digital-portugal-reina-imaturidade-1848685>, acessado em 21 de março de 2019.
- Frishammar, J., Cenamor, J., Cavalli-Björkman, H., Hernell, E., & Carlsson, J. (2018).

- Digital strategies for two-sided markets: A case study of shopping malls. *Decision Support Systems*, 108, 34-44. doi:10.1016/j.dss.2018.02.003
- Gobble, M. M. (2018a). Digital Strategy and Digital Transformation. *Research Technology Management*, 61(5), 66-71. doi:10.1080/08956308.2018.1495969
- Gobble, M. M. (2018b). Digitalization, Digitization, and Innovation. *Research Technology Management*, 61(4), 56-59. doi:10.1080/08956308.2018.1471280
- Goetz, J., & LeCompte, M. (1984). Ethnography and qualitative designs in ethnographic research. *New York: Academic*.
- Golum, C. (2017). *Live Video Statistics: What Consumers Want* Retirado de Livestream: <https://livestream.com/blog/live-video-statistics-livestream>, acessado em 5 de março de 2019.
- Gonzalez, B., Carroll, E., & Latulipe, C. (2012). *Dance-inspired technology, technology-inspired dance*. Paper presented at the Proceedings of the 7th Nordic Conference on Human-Computer Interaction: Making Sense Through Design.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9^a ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Griffith, E. (2016). Facebook Users Are Sharing Fewer Personal Updates and It's a Big Problem. Retirado de <http://fortune.com/2016/04/07/facebook-sharing-decline/>, acessado em 5 de março de 2019.
- Hagel, J., Brown, J., & Davison, L. (2009). *Measuring the forces of long-term change: The 2009 shift index*. Retirado de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/center-for-the-edge/deloitte-nl-center-for-the-edge-shift-index.pdf>, acessado em 7 de fevereiro de 2019.
- Harlow, B. (2014). *The road to results: effective practices for building arts audiences* (A. D. J. Gill Ed.). Nova York, NY: The Wallace Foundation.
- Harlow, B. (2015). *Extending Reach with Technology: Seattle Opera's Multipronged Experiment To Deepen Relationships And Reach New Audiences* (A. Field Ed.). Nova York, NY: The Wallace Foundation.
- Hart, S. B. H. L. (1967). *Strategy* (2^a ed.): Basic Books.
- Henderson, J., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of marketing*, 60(3), 50-68.
- Holotiuk, F., & Beimborn, D. (2017). Critical success factors of digital business strategy.
- Horner, S., & Swarbrooke, J. (2005). *Leisure Marketing: A Global Perspective*: Routledge.
- i-SCOOP. (2018). Digital transformation: online guide to digital business transformation. Retirado de <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>, acessado em 17 de março de 2018.
- INE, I. P. (2013). *Estatísticas da Cultura 2012* (ISBN 978-989-25-0209-0). Retirado de <http://www.gepac.gov.pt/gepac-dsepac/estudos-e-estatisticas/estatisticas/02->

- [estatisticas-nacionais-2012-pdf.aspx](#), acessado em 2 de março de 2019.
- INE, I. P. (2014). *Estatísticas da Cultura 2013* (ISBN 978-989-25-0283-0). Retirado de http://www.gepac.gov.pt/gepac-dsepac/estudos-e-estatisticas/estatisticas/ecultura_2013pdf.aspx, acessado em 2 de março de 2019.
- INE, I. P. (2015). *Estatísticas da Cultura 2014* (ISBN 978-989-25-0311-0). Retirado de <http://www.gepac.gov.pt/gepac-dsepac/estudos-e-estatisticas/estatisticas/estatisticas-da-cultura-2014-pdf.aspx>, acessado em 2 de março de 2019.
- INE, I. P. (2016). *Estatísticas da Cultura 2015* (ISBN 978-989-25-0372-1). Retirado de <http://www.gepac.gov.pt/gepac-dsepac/estudos-e-estatisticas/estatisticas/-estatisticas-da-cultura-2015-relatorio-pdf.aspx>, acessado em 2 de março de 2019.
- INE, I. P. (2017). *Estatísticas da Cultura 2016* (ISBN 978-989-25-0410-0). Retirado de <http://www.gepac.gov.pt/gepac-dsepac/estudos-e-estatisticas/estatisticas/estatisticas-culturais-2016-pdf.aspx>, acessado em 2 de março de 2019.
- INE, I. P. (2018). *Estatísticas da Cultura 2017* (ISBN 978-989-25-0457-5). Retirado de <http://www.gepac.gov.pt/gepac-dsepac/estudos-e-estatisticas/estatisticas/estatisticas-culturais-2017-pdf.aspx>, acessado em 2 de março de 2019.
- IPAM. (2017). Portugueses são fãs de Festivais de Música. Retirado de <https://www.ipam.pt/media/portugueses-s%C3%A3o-f%C3%AAs-de-festivais-de-m%C3%BAgica>, acessado em 17 de junho de 2019.
- Johnson, R., & Soenen, L. (2003). Indicators of successful companies. *European Management Journal*, 21(3), 364-369. doi:10.1016/S0263-2373(03)00050-1
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14, 1-25.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Keen, P., & Williams, R. (2013). Value architectures for digital business: beyond the business model. *Mis Quarterly*, 37(2), 643-647.
- Kemp, E., & Poole, S. M. (2016). Arts audiences: Establishing a gateway to audience development and engagement. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46(2), 53-62.
- Killian, G., & McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), 539-549.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*: Harvard business review Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond competing-Proven steps to inspire confidence and seize new growth*: Hachette UK.
- Kotler, P., & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the*

performing arts: Harvard Business School Press.

- Labrique, A., Vasudevan, L., Mehl, G., Roskam, E., & Hyder, A. A. (2018). Digital health and health systems of the future. *Global Health Science and Practice*, 6, S1-S4. doi:10.9745/GHSP-D-18-00342
- Lam, C., & Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60-69. doi:10.1016/j.ijhm.2018.12.015
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). *Leadership in the digital business transformation*. Paper presented at the 22nd International Academic Mindtrek Conference and the Mindtrek Conference, Mindtrek 2018.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., . . . Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308.
- Lepp, A., Barkley, J., Sanders, G., Rebold, M., & Gates, P. (2013). *The Relationship Between Cell Phone Use, Physical and Sedentary Activity, and Cardiorespiratory Fitness in a Sample of U.S. College Students* (Vol. 10).
- Liao, S. (2019). Netflix wants to make more interactive shows after the success of Black Mirror: Bandersnatch. *The Verge*.
- Lincoln, A. (1862, 1 dezembro). Second annual message. Retirado de <https://www.presidency.ucsb.edu/node/202180>, acessado em 26 de novembro de 2018.
- Littler, D. (2005). *The Blackwell Encyclopedia of Management: Marketing* (C. L. Cooper Ed. 2ª ed. Vol. 9): Blackwell Publishing.
- Lucas Jr, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46-55. doi:10.1016/j.jsis.2009.01.002
- Maeda, J. (2012). Como a arte, a tecnologia e o design formam líderes criativos.: YouTube. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=WAuDCOI9qrk>, acessado em
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing-: Uma Orientação Aplicada*: Bookman Editora.
- Manrai, L. A., & Manrai, A. K. (1995). Effects of cultural-context, gender, and acculturation on perceptions of work versus social/leisure time usage. *Journal of Business research*, 32(2), 115-128.
- Markham, O. (2017). Digital technology raises the bar for customer service. Retirado de <https://about.americanexpress.com/press-release/canada/digital-technology-raises-bar-customer-service>, acessado em 6 de março de 2019.
- Markus, M. L., & Loebbecke, C. (2013). Commoditized digital processes and business community platforms: New opportunities and challenges for digital business strategies. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 649-653.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), 522-526.
- Martensen, A., & Gronholdt, L. (2008). How events work: understanding consumer responses to event marketing. *Innovative Marketing*, 4(4), 44-56.

- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. doi:10.1007/s12599-015-0401-5
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*: WW Norton & Company.
- McCarthy, K. F. (2001). *The performing arts in a new era*: Rand Corporation.
- McCarthy, K. F., & Jinnett, K. J. (2001). *A new framework for building participation in the arts*: Rand Corporation.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*: Irvington.
- McDonald, M. P., & Rowsell-Jones, A. (2012). *The Digital Edge: Exploiting Information & Technology for Business Advantage*: Gartner, Incorporated.
- McGlone, S. L. K. P. (2018). Washington Ballet is struggling with empty seats and a \$3 million debt. What will turn it around? *The Washington Post*.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*: Simon and Schuster.
- Mithas, S., & Lucas, H. C. (2010). What is your digital business strategy? *IT professional*, 12(6), 4-6.
- Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 511-536. doi:10.25300/MISQ/2013/37.2.09
- Mueser, D., & Vlachos, P. (2018). Almost like being there? A conceptualisation of live-streaming theatre. *International Journal of Event and Festival Management*, 9(2), 183-203.
- Murawski, M., Bühler, J., Martensen, M., Rademacher, C., & Bick, M. (2018). *How digital business strategy affects profitability: Opening the 'black box' of performance*. Paper presented at the 24th Americas Conference on Information Systems 2018: Digital Disruption, AMCIS 2018.
- Museu de Lamego. (2018). Olhar arte online é o mesmo que ver na vida real? Retirado de <http://museudelamego.pt/2018/01/08/olhar-arte-online-mesmo-ver-na-vida-real-casinoportugal-pt-bonus/>, acessado em 29 de abril de 2019.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6).
- Nicholas, C. J. (2017). *Engaging Arts Audiences Through Technology*. Drexel University, acessado em 2 de maio de 2019,
- Novak-Leonard, J. L., & Brown, A. S. (2011). Beyond Attendance: A Multi-Modal Understanding of Arts Participation. Based on the 2008 Survey of Public Participation in the Arts. Research Report# 54. *National Endowment for the Arts*.
- NovaSBE Center for Digital Business & Technology, & EY. (2018). Estudo da Maturidade Digital das empresas portuguesas. In. EY.
- Nylén, D., & Holmström, J. (2015). Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. *Business*

- Horizons*, 58(1), 57-67.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.
- Oliver, J. J. (2018). Strategic transformations in a disruptive digital environment. *Strategic Direction*, 34(5), 5-8.
- OMI. (2017, 6 de dezembro de 2017). Top Social Media Trends of 2018: An Infographic. *Medium Corporation*, Retirado de <https://medium.com/online-marketing-institute/top-social-media-trends-of-2018-an-infographic-6c74f9a17af9>, acessado em 5 de março de 2019.
- ONS. (2017). *Young people spend a third of their leisure time on devices*. Retirado de Office for National Statistics: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/leisureandtourism/articles/youngpeoplespendathirdoftheirleisuretimeondevices/2017-12-19>, acessado em 11 de março de 2019.
- Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006). *Understanding customer engagement in services*. Paper presented at the Advancing theory, maintaining relevance, proceedings of ANZMAC 2006 conference, Brisbane.
- Pietersen, W. (2001). Strategic learning: A leadership process for creating and implementing breakthrough strategies. *Columbia Business School*, 28.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-&.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78, 164.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Quivy, R., & van Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rastogi, N., & Trivedi, M. (2016). PESTLE technique—a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 3(1), 384-388.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.
- Richardson, M., & Evans, C. (2007). Strategy in action: applying Ansoff's matrix. *Manager: British Journal of Administrative Management*, 59(1), 1-3.
- Rigby, D. K. (2014). Digital-physical mashups. *Harvard Business Review*(SEP).
- Rivers, A. (2017, 23 de agosto de 2017). Yes, it is Possible to Build New Ballet Audiences in 2017. *Dance Magazine*, Retirado de <https://www.dancemagazine.com/yes-it-is-possible-to-build-new-ballet-audiences-in-2017-2476154769.html>, acessado em 2 de março de 2019.
- Robert, M. (1993). *Strategy pure and simple: how winning CEOs outthink their competition*: McGraw-Hill New York, NY.
- Roberts, K. (2006). *Leisure in contemporary society*: Cabi.

- Rodrigues, C., & Carvalho, E. (2012). *Portuguese Cultural Leisure Time Visualization*.
- Ronda - Pupo, G. A., & Guerras - Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962 - 2008: a co - word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME* (3ª ed.): Lidel – Edições Técnicas.
- Sabi. (2019). *Bureau van DIJK [base da dados]*. Retirado de <https://sabi.bvdinfo.com>, acessado em 2019.
- SalesForce. (2018). State of the Connected Customer. In: SalesForcece.
- Santos, M. (2012). An attendance behavior model at sports events: comparison and constrast of two models. *Sport Science Review*, 21(1-2), 21-42.
- Santos, R. A. C. d. (2014). *Scorecard de performance: desenvolvimento de um modelo conceptual para sociedades cotadas*. acessado em 29 de maio de 2019,
- Sawyer, T., & Smith, O. (1999). *The management of clubs, recreation, and sport: concepts and applications*: Sagamore Publishing.
- Schelling, T. C. (1980). *The strategy of conflict*: Harvard University Ppress.
- Seidenstricker, S., Scheuerle, S., & Linder, C. (2014). Business model prototyping—using the morphological analysis to develop new business models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 102-109.
- Shapiro, A. (2018) *The End Of The "Attention Economy?"*/Entrevistador: D. Costa. PC MAG, YouTube, Retirado de: <https://www.youtube.com/watch?v=MlwZDwxuChU>, acessado em 29 de abril de 2019.
- Shore, B. (1996). *Culture in mind: Cognition, culture, and the problem of meaning*: Oxford University Press.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS bank pursued a digital business strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 105-121.
- Silva, N. A., Vieira, P., & Stichini Vilela, J. (2019). Cinema e outras reflexões. *Querido Diário Canal Q*. Retirado de <http://videos.sapo.pt/vo3ZCZyRchA3tV5Ujf71>, acessado em 30 de abril de 2019.
- Sinclair, L. (2018, 4 de outubro de 2018) *Dancing on the pinhead of pricing*/Entrevistador: T. Baker. Art Professional, Retirado de: <https://www.artsprofessional.co.uk/magazine/article/dancing-pinhead-pricing>, acessado em 2 de março de 2019.
- Singh, G., Gaur, L., & Agarwal, M. (2017). Factors influencing the digital business strategy. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 25(3), 1489-1500.
- Sreeram, A., Kesharwani, A., & Desai, S. (2017). Factors affecting satisfaction and loyalty in online grocery shopping: an integrated model. *Journal of Indian Business Research*, 9(2), 107-132. doi:10.1108/JIBR-01-2016-0001
- Steiner, G. (1979). Strategic planning. What every manager should know. *Nova Iorque: Free Press*.
- Sull, D., & Michelman, P. (2018). Developing a Strategy for Execution: MITMR. Retirado de <https://sloanreview.mit.edu/video/developing-a-strategy-for-execution/>, acessado em 18 de março de 2018.
- Sull, D., Turconi, S., Sull, C., & Yoder, J. (2017). Turning strategy into results. *MIT Sloan*

- Management Review*. Available at: <http://sloanreview.mit.edu/article/turning-strategy-intoresults>.
- Tallon, L. (2018, 7 de fevereiro de 2018). Creating Access beyond metmuseum.org: The Met Collection on Wikipedia. Retirado de <https://www.metmuseum.org/blogs/now-at-the-met/2018/open-access-at-the-met-year-one>, acessado em 17 de março de 2019.
- Tepper, S. J. (2008). The next great transformation: leveraging policy and research to advance cultural vitality. *Engaging art: the next great transformation of America's cultural life*, 363-383.
- Tharp, T. (2005). On Technology and Dance. Retirado de <https://www.britannica.com/topic/technology-and-dance-1082484>, acessado em 28 de março de 2019.
- Thomson, K., Purcell, K., & Rainie, L. (2013). Arts organizations and digital technologies. *Report of Pew Internet and American Life Project, Washington, DC*.
- Tongur, S., & Engwall, M. (2014). The business model dilemma of technology shifts. *Technovation*, 34(9), 525-535. doi:10.1016/j.technovation.2014.02.006
- Tsakos, N. (2009). A multimedia theatrical adventure. Retirado de https://www.ted.com/talks/natasha_tsakos_multimedia_theatrical_adventure/discussion, acessado em 14 de março de 2017.
- Tsakos, N. (2014). Technology in the performing arts. *TEDxBroadway*. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=xAfhfRAXIVQ&list=PLmIOqJf689f140IRMiY2fyj8BeD0rizqN&index=6>, acessado em 14 de março de 2019.
- Tsakos, N. (2016). INNOVATION: Creativity is a Mindset. *NOVUS Summit*. Retirado de <https://www.youtube.com/watch?v=ko0m-xtu2Nc&list=PLmIOqJf689f140IRMiY2fyj8BeD0rizqN>, acessado em 14 de março de 2019.
- Tuisku, K., Pulkki-Råback, L., Ahola, K., Hakanen, J., & Virtanen, M. (2012). *Cultural leisure activities and well-being at work: A study among health care professionals* (Vol. 1).
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358.
- Väänänen, A., Murray, M., Koskinen, A., Vahtera, J., Kouvonen, A., & Kivimäki, M. (2009). Engagement in cultural activities and cause-specific mortality: prospective cohort study. *Preventive medicine*, 49(2-3), 142-147.
- Valles Martínez, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*: Síntesis.
- Van Bommel, E., Edelman, D., & Ungerman, K. (2014). Digitizing the consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*(June).
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., . . . Spann, M. (2014). Business models: An information systems research agenda. *Business and Information Systems Engineering*, 6(1), 45-53.
- Venkatraman, V. (2019). How to Read and Respond to Weak Digital Signals. *MIT Sloan Management Review*.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring

- customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice*, 20(2), 122-146.
- Voices of Culture. (2018). *Brainstorming Report: Audience Development via Digital Means*. Retirado de Voices of Culture: http://www.voicesofculture.eu/wp-content/uploads/2018/07/1.Brainstorming_report_Audience_Development.pdf acessado em 10 de março de 2019.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. In: Princeton university press Princeton, NJ.
- Wadhwa, M. (2016). The Information Age is over; welcome to the Experience Age. Retirado de <https://techcrunch.com/2016/05/09/the-information-age-is-over-welcome-to-the-experience-age/>, acessado em 22 de fevereiro de 2019.
- Wadhwa, S. (2016). *Impact of Vision and Mission on Organizational Performance in Indian Context* (Vol. 4).
- Walmsley, B. (2016). From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences. *Poetics*, 58, 66-78.
- Westerman, G. (2012) *Leading Your Company's Digital Transformation/Entrevistador: M. Fitzgerald*. MIT Sloan Management Review, YouTube, Retirado de: https://www.youtube.com/watch?time_continue=58&v=rSin5i5XSM4, acessado em 15 de janeiro de 2019.
- Westerman, G. (2018). Your company doesn't need a digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 59(3).
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*: Harvard Business Press.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58. doi:10.1016/j.jsis.2017.09.001
- Zaggelidou, E., Tsamourtzis, E., Malkogeorgos, A., & Zaggelidis, G. (2013). The effect of marketing on dance activity. *Journal of Physical Education and Sport*, 13(2), 220.
- Zhang, X.-a., Li, N., Ullrich, J., & van Dick, R. (2015). Getting Everyone on Board: The Effect of Differentiated Transformational Leadership by CEOs on Top Management Team Effectiveness and Leader-Rated Firm Performance. *Journal of Management*, 41(7), 1898-1933. doi:10.1177/0149206312471387

Capítulo VIII – Anexos

Anexo 1 – Algumas definições de estratégia

AUTORES	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
Chandler (1962, p. 13)	<i>“(...) the determination of the basic goals and the objectives of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”</i>
Hart (1967, p. 335)	<i>“The art of distributing and applying military means to fulfil the ends of policy.”</i>
Clausewitz (1976)	<i>“The destruction of the enemy’s main forces on the battlefield constitutes the only true aim in war. (...) The ‘object’ in war is a better state of peace, even if only from your own point of view.”</i>
Steiner (1979, p. 15)	<i>“Strategic planning is the systematic and more or less formalized effort of a company to establish basic company purposes, objectives, policies, and strategies and to develop detailed plans to implement policies and strategies to achieve objectives and basic company purposes.”</i>
Mintzberg (1994, p. 107)	<i>“Capturing what the manager learns from all sources (both the soft insights from his or her personal experiences and the experiences of others throughout the organization and the hard data from market research and the like) and then synthesizing that learning into a vision of the direction that the business should pursue.”</i>
Schelling (1980)	Estratégia foca-se na interdependência entre as decisões dos concorrentes (adversários) e as suas expectativas relativamente aos seus comportamentos. Assim, o melhor caminho depende do que se espera que os concorrentes façam (Aguiar, 2005).
Andrews (1980, p. 18)	<i>“Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities.”</i>
Michael. E. Porter (1996)	<i>“Strategic positioning attempts to achieve sustainable competitive advantage by preserving what is distinctive about a company.”</i> As empresas devem-se focar em três princípios: realizar atividades similares às dos concorrentes, mas de forma distinta; quais <i>trade-off</i> pode realizar (escolher os que não) e garantir a adequação (<i>fit</i>) entre as atividades da empresa.
Robert (1993, pp. 34-41)	As decisões são tomadas com base em 4 fatores – produtos e serviços, segmentos de mercado, consumidores e áreas geográficas – e motivadas/conduzidas por 10 <i>“driving forces”</i> – <i>product-service, sales-marketing method, user-customer, distribution method, natural resources, production capacity-capability, size/growth, technology.</i>
Schelling (1980, p. 3)	<i>“In intended to focus on the interdependence of the adversaries’ decisions and on their expectations about each other’s behaviour.”</i>
Drucker (2008, p. 127)	<i>“Strategic planning is, first, that systematic and purposeful work on attaining objectives be done; second, that planning start out with sloughing off yesterday and that abandonment be planned as part of the systematic attempt to attain tomorrow; third, that we look for new and different ways to attain objectives rather than believe that doing more of the same will suffice; and finally, that we think through the time dimensions and ask, «When do we have to start work to get results when we need them?».”</i>

Tabela 33 – Principais definições de estratégia

Fonte: Autoria Própria

Anexo 2 – Estratégias

Matriz de Ansoff

O trabalho desenvolvido por Igor Ansoff, em 1957 ainda é considerado nos dias de hoje uma referência para as organizações encontrarem o um rumo estratégico. A matriz de Ansoff, ou matriz Produto/Mercado, é habitualmente utilizada para identificar oportunidades de crescimento, através da combinação de mercados e produtos existentes com mercados e produtos novos, algo sumariado na matriz abaixo.

		PRODUTO	
		Existente	Novo
MERCADO	Existente	Estratégia de Penetração de Mercado	Estratégia de Desenvolvimento de Produto
	Novo	Estratégia de Desenvolvimento de Mercado	Estratégia de Diversificação

Tabela 34 – A matriz Produto/Mercado ou matriz de Ansoff.

Fonte: Adaptado de Ansoff (1957)

A cada uma das estratégias está associado um diferente grau de risco e investimento.

- **Estratégia de Penetração de Mercado:** o objetivo principal desta estratégia é aumentar a quota de mercado através da venda de produtos ou serviços existentes no mercado onde a organização já atua, não sendo necessários desenvolvimentos em nenhuma das áreas.
- **Estratégia de Desenvolvimento de Mercado:** ao identificar novos segmentos de mercado é possível utilizar os produtos ou serviços existentes para entrar em novos mercados;
- **Estratégia de Desenvolvimento de Produto:** esta estratégia visa desenvolver novos produtos ou serviços para clientes existentes;
- **Estratégias de Diversificação:** comparando com as restantes, é a estratégia mais arriscadas pois implica alterações aos dois níveis: novos mercados e, simultaneamente, novos produtos ou serviços novos (Ansoff, 1957; Richardson & Evans, 2007).

Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta utilizada para estudar o ambiente geral de uma organização, identificando os fatores macroambientais capazes de ter impacto nas atividades operacionais e estratégicas da mesma. O acrônimo esconde cada uma das dimensões da análise – Políticas, Económicas, Sociais, Tecnológicas, Ambientais e Legais. Esta ferramenta tem a vantagem de orientar e ampliar a perspetiva sobre o ambiente que envolve a organização, compreender o posicionamento estratégico da mesma e as oscilações do mercado (Castro, 2014).

As primeiras vezes que se ouviu falar de ferramentas macro ambientais foi no livro *Scanning the Business Environment* escrito por Aguilar (1967) que aborda a ETPS, uma mnemónica de quatro fatores a considerar nas análises macroambientais – Económicos, Tecnológicos, Políticos e Sociais. Durante vários anos, diversos autores como Morrison, Mecca e Porter, contribuíram com uma variedade de classificações para estas análises (PEST, PESTEL, STEEPLE, entre outros) mas que, essencialmente, contemplam dimensões semelhantes (Rastogi & Trivedi, 2016).

Os **Fatores Políticos** são todos aqueles que determinam em que medida o governo influencia a economia de uma certa indústria. Neste fator incluem-se variáveis como orientações políticas, eleições, estabilidade do governo, terrorismo, corrupção, entre outros.

Nos **Fatores Económicos** inclui-se a distribuição e utilização de recursos que, potencialmente, têm impacto direto sobre a performance de uma economia, padrões de consumo e, conseqüentemente, a longo prazo, nas organizações. Exemplo disso são a taxa de inflação, a taxa de desemprego, valor e evolução do PIB e PNB, entre outros.

Os **Fatores Sociais** tidos em consideração nesta dimensão são todos os eventos que afetam o mercado e a comunidade socialmente. Nestes eventos estão incluídas atividades tais como as expectativas culturais, aquecimento global, taxa de natalidade, distribuição do rendimento, entre outros. Estes fatores determinam o ambiente sociais do mercado através de tendências culturais.

A dimensão de **Fatores Tecnológicos** atenta todas as invenções tecnológicas que podem afetar as operações da indústria e do mercado, quer favoravelmente quer desfavoravelmente – como a automação, pesquisa e desenvolvimento e a quantidade de conhecimento tecnológico que o mercado é capaz de processar. É ainda importante considerar as barreiras à entrada em cada um dos mercados.

Fatores Ambientais como o clima, a poluição, a localização geográfica, as alterações climáticas, a contaminação dos solos, a consciencialização ambiental, entre outras, podem influenciar todo o ambiente empresarial.

Nos **Fatores Legais** é importante considerar todos os aspetos legais, quer internos quer externos à organização. Isto é, existem algumas leis em determinados países que afetam o ambiente organizacional. O emprego, taxas, recursos, importações, exportações são alguns dos exemplos a destacar (Castro, 2014; Rastogi & Trivedi, 2016).

Balanced Scorecard

O conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) foi primordialmente introduzido por David Norton e Robert Kaplan, em 1990, dois professores de Harvard que consideravam insuficiente avaliar uma empresa considerando única e exclusivamente a perspetiva financeira. Assim, construíram um modelo de gestão estratégica que acrescenta três novas perspetivas com o objetivo de equilibrar os objetivos de curto e longo prazo com os resultados de desempenho desejados. Em suma, o modelo contempla quatro perspetivas – do Clientes, de Processos Internos, Financeira, de Aprendizagem e Crescimento – e é na definição e articulação de objetivos em cada delas, com base no plano estratégico, que nascem linhas orientadoras para as organizações.

Face ao exposto, pode afirmar-se que o BSC é um instrumento de apoio à formulação e implementação da estratégia que traduz a visão e a estratégia organizacional em indicadores de performance, tais como iniciativas estratégicas, metas, objetivos e medidas de desempenho. Deste modo, o BSC simplifica o processo de tomada de decisão, comunica os objetivos a atingir, alinha os processos com a estratégia organizacional, priorizar projetos e, ainda, mede, monitoriza e avalia os progressos e o desempenho organizacional.

Nos pontos seguintes explica-se, sumariamente, cada uma das perspetivas mencionadas. Porém, destaca-se que para cada uma delas existem fatores críticos a considerar que visam cumprir objetivos e iniciativas estratégicas específicas e aos quais correspondem indicadores de performance que garantem a sua mensuração (Kaplan & Norton, 1992, 1996; R. A. C. d. Santos, 2014).

1. Perspetiva do Cliente

Os clientes são o pilar de qualquer organização e, por esse motivo, é essencial compreender

as suas necessidades e satisfazê-lo. Esta perspetiva determina o modo como as organizações desejam ser vistas pelos seus clientes e alinha-os com os segmentos de mercado que as empresas pretendem integrar. Kaplan and Norton (1996) definem como medidas fundamentais alguns indicadores genéricos: a quota de mercado, a aquisição de clientes, a retenção de clientes, a satisfação de clientes e a rendibilidade de clientes.

2. Perspetiva Processos Internos

Nesta perspetiva é importante identificar os processos internos que satisfaçam quer os clientes, quer os *stakeholders* (cumprindo os objetivos financeiros). Os autores destacam que, no desenho de uma cadeia de valor, existem três processos internos a considerar: i) o processos de inovação, onde se procede à identificação do mercado e das necessidades dos clientes assim como a criação do produto ou serviço capaz de as satisfazer; ii) o processo operacional, onde se concessiona e entrega o produto ou serviço idealizado; iii) o serviço pós-venda, o serviço ao cliente que auxilia em momentos de devoluções, reclamações e garantias.

3. Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira integra diversos indicadores financeiros que possibilitam a análise da rendibilidade do processo de criação de valor, a avaliação da performance face à estratégia definida e ainda analisar os resultados das restantes perspetivas da BSC (Kaplan & Norton, 1996). Existem, porém, outros autores, como Russo (2006), que defendem existir uma cadeia de causa-efeito entre as diferentes medidas de avaliação.

Os objetivos financeiros são definidos de acordo com as fases do ciclo da vida e os autores Kaplan e Norton destacam: i) fase de crescimento, onde as organizações lidam com um elevado número de clientes e concorrente e o objetivo estratégico é o crescimento do volume de negócio; ii) a fase de manutenção, onde existe investimento na organização com o objetivo de aumentar a sua quota de mercado e rendibilidade; iii) a fase de maturidade, onde, apesar da estabilidade, existe um menor volume de vendas e maior concorrência, e o objetivo estratégico é aumentar o valor da empresa.

4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva identifica a infraestrutura necessária para realizar os objetivos definidos nas restantes perspetivas. Pretende-se que primeiramente se definam os objetivos das outras perspetivas e depois os de esta a fim de obter melhores resultados. Segundo (Kaplan &

Norton, 1996), os três fatores críticos desta perspectiva são: i) a capacidade dos colaboradores, que deve ser desenvolvida através de ações de formação a fim de melhorar a relação com os clientes; ii) a capacidade dos sistemas de informação, que auxiliam no processo de tomada de decisões; iii) a motivação, *empowerment* e coordenação dos colaboradores, alinhando os interesses organizacionais e individuais.

O resultado final é quadro resumo do conceito de BSC, dividido em quatro (correspondendo a cada perspectiva), que deverá ser aplicado à organização. Antes da implementação do modelo é necessário definir um programa de objetivos que servirão de guia para as metas, medidas e indicadores de cada perspectiva do BSC, estruturando o modelo antes do o aplicar. Seguidamente, de acordo com os autores, procede-se à implementação do modelo em quatro fase, que incorporam um total de dez tarefas (Kaplan & Norton, 1992, 1996; R. A. C. d. Santos, 2014).


Blue Ocean Strategy

A Estratégia Oceano Azul, desenvolvida pelos autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, aborda que a melhor abordagem para alcançar crescimento rentável passa pelo investimento em Oceanos Azuis, espaços do mercado onde a concorrência é irrelevante, em vez de tentar competir em Oceanos Vermelho. As principais características de cada oceano encontram-se resumidas na Tabela 35.

Nestes Oceanos Vermelhos o crescimento ocorre por meio da conquista de maiores porções do mercado até que este se torna superlotado, diminuindo as perspectivas de lucro e crescimento. Diante disto, as empresas devem entrar em mercados inexplorados, inovar na oferta de produtos ou serviços, criar e capturar mais valor para o cliente ou mesmo otimizar os seus custos. Segundo os autores, estas medidas garantem crescimento, *brand equity* e resultados superiores.

O Cirque du Soleil é um excelente exemplo da implementação desta estratégia. Ao combinar elementos tradicionais do circo com elementos sofisticados do teatro criou uma nova indústria. Por conseguinte, a Estratégia Oceano Azul não incide sobre a inovação tecnológica nem necessita de criar um mercado radicalmente novo ou distante ou usar a concorrência como referência. De acordo com a presente literatura, existem oito princípios da estratégia, os quatro primeiros relacionam-se com a sua formulação e os restantes quatro com a sua

execução (Kim & Mauborgne, 2014, 2017): i) reconstruir o campo de ação do mercado; ii) manter o foco no cenário global; iii) ampliar o alcance da procura; iv) estabelecer uma sequência estratégica correta; v) superar os obstáculos organizacionais; vi) incorporar a execução na estratégia; vii) alinhar as proposições de valor, lucro e pessoas; viii) renovar os oceanos azuis.



<p>Criar espaço num mercado não contestado;</p> <p>Tornar a competição insignificante;</p> <p>Criar e capturar novas procuras;</p> <p>Quebrar o <i>trade-off</i> entre o valor e o custo;</p> <p>Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa com uma escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.</p>	<p>Competir num espaço existente no mercado;</p> <p>Vencer a concorrência;</p> <p>Explorar a procura atual;</p> <p>Gerar o <i>trade-off</i> entre o valor e o custo;</p> <p>Alinhar todo o sistema de atividades de uma empresa em busca de diferenciação e baixo custo.</p>
---	--

Tabela 35 – Estratégia Oceano Azul e Estratégia Oceano Vermelho
 Fonte: Autoria própria

Anexo 3 – Principais características de uma estratégia digital

AUTORES	CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA DIGITAL
Sunil Mithas and Lucas (2010)	O sucesso digital depende da comunicação da estratégia e da capacidade dos gestores, em todos os níveis hierárquicos, adotarem decisões tecnológicas . Estas decisões tecnológicas devem ser sincronizadas com os objetivos organizacionais para realizar as metas definidas.
McDonald and Rowsell-Jones (2012)	A estratégia digital combina meios físicos e digitais para innovar na criação de valor e gerar lucro para a organização. Os líderes devem tomar decisões com base nas necessidades dos clientes e utilizar as TI para melhorar a relação com estes.
S. Mithas et al. (2013)	As decisões estratégicas refletem o modo como a empresa vê os investimentos em TI (internos ou <i>outsourve</i>) e como esta se posiciona digitalmente (se segue a norma ou se distingue e distância das restantes empresas).
Bharadwaj et al. (2013)	A estratégia deve-se fundir com a estratégia de TI para alavancar recursos digitais e criar valor diferenciador para o negócio. A nova estratégia digital deve abranger todas as áreas funcionais . Existem 4 temas chave que servem como métricas da estratégia: <i>scope, scale, speed e sources of business value creation and capture</i> .
Matt et al. (2015)	A transformação para uma estratégia digital é modelada por quatro dimensões: a atitude da empresa relativamente à tecnologia , as alterações na criação de valor , as alterações estruturais e aspectos financeiros .
Nylén and Holmström (2015)	A estratégia de inovação digital deve considerar a experiência do utilizador , a criação de valor , a evolução digital , aprender e desenvolver capacidades digitais e improvisar no caso de alterações na envolvente .
Sia et al. (2016)	Principais características da estratégia digital: liderança digital (envolver e colocar o digital no core); operações ágeis e escaláveis ; desenhar uma boa experiência do consumidor ; incubar e acelerar com inovações digitais (experimentar e alinhar com a organização).
Hess et al. (2016)	As decisões chave numa transformação digital são: decidir o papel e a utilização das tecnologias , alterar a criação de valor , implementar mudanças estruturais (responsabilidade e posicionamento digital); alocar recursos financeiros (decisões relativamente ao capital a investir na tecnologia).
Batt (2017)	Para uma transformação digital bem-sucedida e sustentável é necessário que a organização estabeleça um propósito comum centrado na criação de uma boa relação com o consumidor, ter uma boa interação serviço-utilizador , acelerar a inovação e adaptar-se às alterações .
Holotiuk and Beimborn (2017)	As dimensões mais relevantes numa estratégia digital são: vendas e experiência do consumidor , organização , cultura e liderança , capacidades e competências dos recursos humanos , visão e capacidade de previsão, dados e TI , operações e usar parceiros .
Berman and Dalzell-Payne (2018)	O novo modelo de estratégia deve abordar os seguintes tópicos: incluir especialistas na área tecnológica nas equipas organizacionais, inovação como valor central na organização, agilizar a estratégia (para se adaptar às rápidas alterações na envolvente), aperfeiçoar o processo de tomada de decisão .
De Haes et al. (2018)	Para a implementação de uma estratégia digital deve haver uma reestruturação organizacional , inclusivamente a nível da liderança para criar uma administração de transformação . O líder deve motivar a transformação através de uma visão orientada para ao futuro capaz de influenciar e inspirar a transformação.
Westerman (2018)	Tecnologia apenas tem uma capacidade transformadora na estratégia organizacional se acompanhada por uma liderança e visão tecnológica que inspire e envolva toda a organização .

Frishammar et al. (2018)	As tecnologias criam valor para a organização e melhoram o seu desempenho. Contudo, a estratégia digital a adotar depende do peso que a tecnologia deve ter na empresa, da sua capacidade financeira e do quanto está disposta a arriscar .
Yeow et al. (2018)	A estratégia digital deve atender aos seguintes fatores: alinhamento das TI com a estratégia global da organização, comunicação clara da nova estratégia e criação quer de um novo departamento digital quer de vantagem competitiva .
Oliver (2018)	A transformação estratégica surge para detetar sinais externos de oportunidades e ameaças e compreender e gerir as mudanças de um ambiente digital incerto.
Lam and Law (2019)	O novo modelo de transformação digital deve considerar as seguintes dimensões: adaptação à envolvente , a cultura e liderança digital , a comunicação da estratégia, a agilidade das operações, a experiência do consumidor , investir na inovação digital e inovar na criação de valor .

Tabela 36 – O conceito de estratégia digital e as suas principais características

Fonte: Aatoria Própria

Anexo 4 – A ascensão de conteúdo em vídeo

Atendendo à evolução da tecnologia salienta-se a existência de um padrão: texto – imagem – som – vídeo. Quando o computador Apple II começou a ser comercializado, na década de 80, poucas eram as suas funcionalidades: mostrava texto e, após algum tempo, apareciam as imagens. Anos mais tarde, através do CD e do CD-ROM tornou-se possível ouvir música e até ver vídeos. Depois surgiu o *browser* que, embora primitivo, incluía novamente texto, imagens e, se fossemos capazes de esperar um pouco, som na internet com a mesma qualidade dos CDs. Apenas anos mais tarde surgiu o vídeo através de plataformas na internet. Com os telemóveis e *smartphones* surge o mesmo padrão (Maeda, 2012) e as redes sociais sofrem o mesmo fado. Primeiramente focadas no texto, como os estados do Facebook e os *tweets* onde se partilha sentimentos, pensamentos e opiniões, seguidos da imagem e do áudio, como podcasts e a troca de mensagens de texto substituídas por trocas de gravações de voz. Hoje, testemunhamos a ascensão do vídeo e a queda do texto, como prova verifica-se uma quebra significativa no número de *posts* do Facebook (Griffith, 2016; OMI, 2017).

O crescimento do formato vídeo possibilita novas formas de partilha de conteúdo, como por exemplo os *streams* em direto e os *stories* e ainda novas oportunidades de satisfazer o consumidor (Ahmad, 2018; Golum, 2017; OMI, 2017). E as empresas adaptam-se e recriam-se. Por exemplo, plataformas como o SnapChat e YouTube, tipicamente associadas a este formato, possibilitarem a partilha de *stream* em direto, mas os consumidores preferem fazê-lo no Facebook, canal que, claramente, lidera os *streams* (Buffer; Social Chain, 2019).

Segundo dados do *Online Marketing Institute*, em 2020 os consumidores conseguirão reter 95% dos conteúdos provenientes de mensagens em vídeo e apenas 10% das de texto (OMI, 2017). Contudo, apesar do nítido crescimento deste formato e das vantagens a nível de *engagement* nas redes sociais, um estudo feito pela Buffer e pela Social Chain mostra que apenas 36,7% das empresas apenas publica conteúdo em formato de vídeo mensalmente e 14,4% nunca o faz (Buffer; Social Chain, 2019; OMI, 2017).

Anexo 5 – Gráficos provenientes da análise das entrevistas

Caracterização da amostra

Gênero dos participantes nas entrevistas

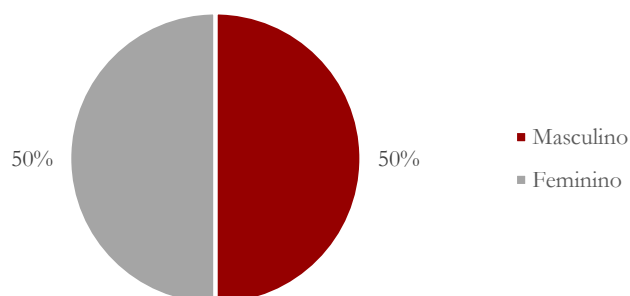


Gráfico 3 – Amostra de acordo com o gênero dos participantes

Fonte: Autoria Própria

Função ocupada pelos entrevistados

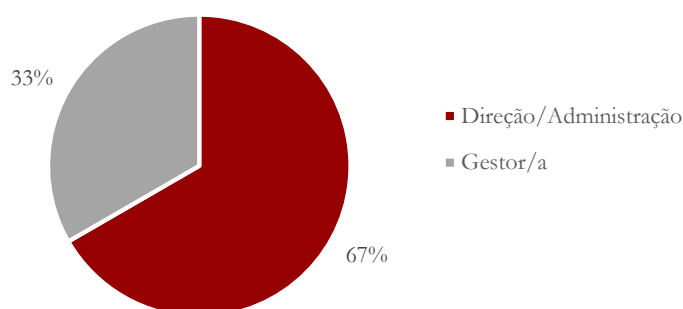


Gráfico 4 – Amostra de acordo com a função ocupada pelos entrevistados

Fonte: Autoria Própria

Proveitos operacionais das organizações artísticas entrevistadas

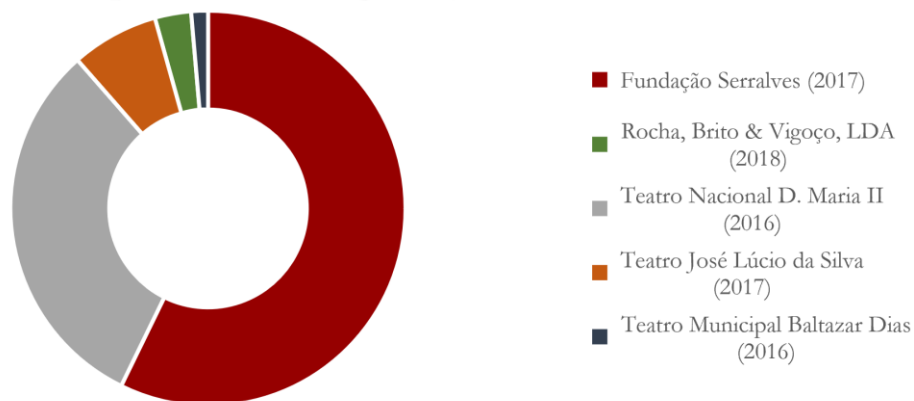


Gráfico 5 – Proveitos Operacionais das organizações artísticas entrevistadas

Fonte: Autoria Própria, com dados das bases de dados Amadeus (2019); Câmara Municipal do Funchal (2016); Sabi (2019)

Organização	Proveitos Operacionais	Ano Referência
Fundação Serralves (2017)	8 946 366,00 €	2017
Rocha, Brito & Vigeço, LDA (2018)	464 680,00 €	2018
Teatro Nacional D. Maria II (2016)	4 882 000,00 €	2016
Teatro José Lúcio da Silva (2017)	1 120 206,00 €	2017
Teatro Municipal Baltazar Dias (2016)	212 614,90 €	2016
Média das 1457 organizações registadas na base de dados AMADEUS	258 000,00 €	_____

Tabela 37 – Comparação entre os proveitos organizacionais e a média do setor

Fonte: Autoria Própria, com bases de dados Amadeus (2019); Câmara Municipal do Funchal (2016); Sabi (2019)

1. Qual a visão da organização, ou seja, no que pretende que a organização se torne no futuro, a médio e longo prazo?

Objetividade da visão das organizações artísticas

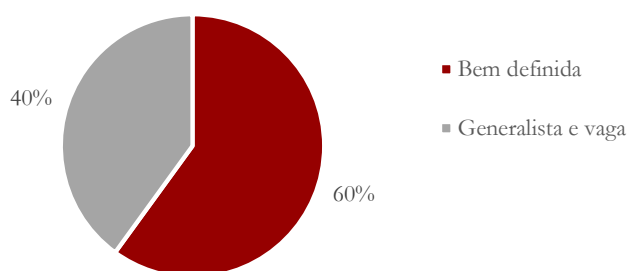


Gráfico 6 – Distribuição da amostra de acordo com a objetividade da visão

Fonte: Autoria Própria

Principais características da visão das organizações artísticas

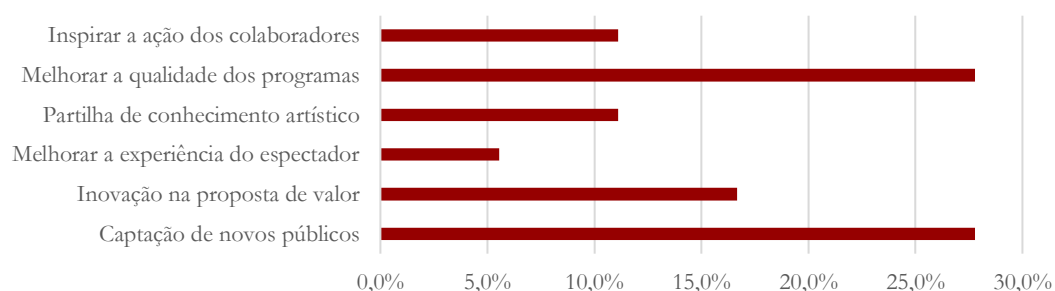


Gráfico 7 – Principais características da visão organizacional das organizações artísticas

Fonte: Autoria Própria

2. Como comunicam a visão a todos os membros da organização?

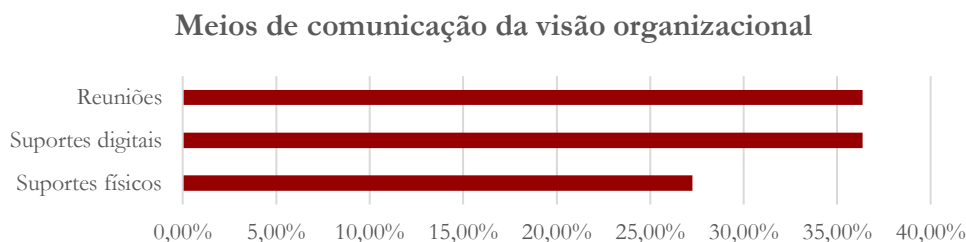


Gráfico 8 – Meios de comunicação da visão organizacional

Fonte: Autoria Própria

3. Existe um plano estratégico definido para a organização? Qual é o âmbito desse plano? O que contempla? Como o elaboram?

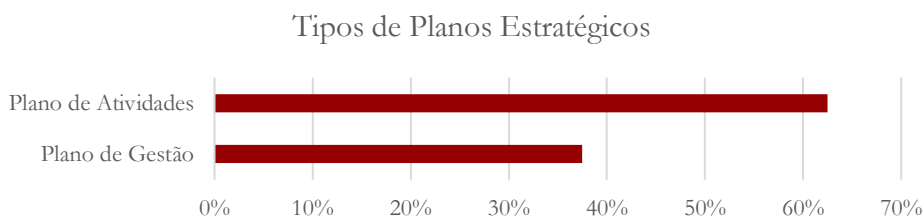


Gráfico 9 – Tipos de planos estratégicos presentes nas organizações artísticas

Fonte: Autoria Própria

4. Como analisam o ambiente externo à vossa organização? Em particular os concorrentes?

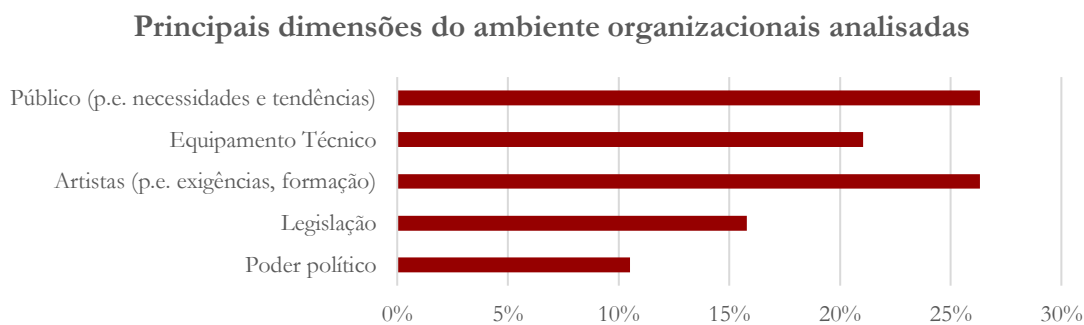


Gráfico 10 – Principais dimensões do ambiente organizacionais analisadas

Fonte: Autoria Própria

5. De que forma integram a estratégia digital e as tecnologias de informação na estratégia geral da organização?

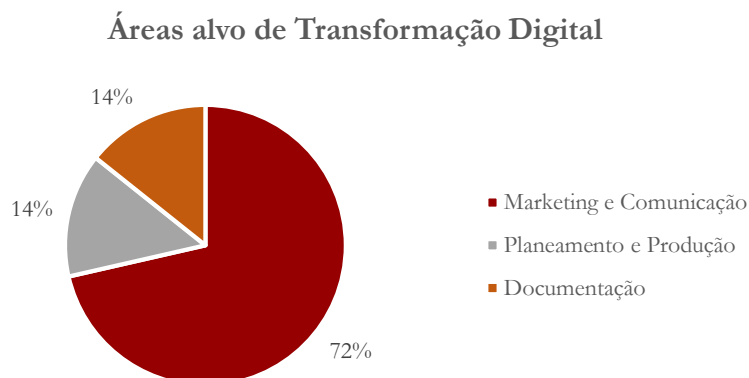


Gráfico 11 – Áreas alvo de Transformação Digital

Fonte: Autoria Própria

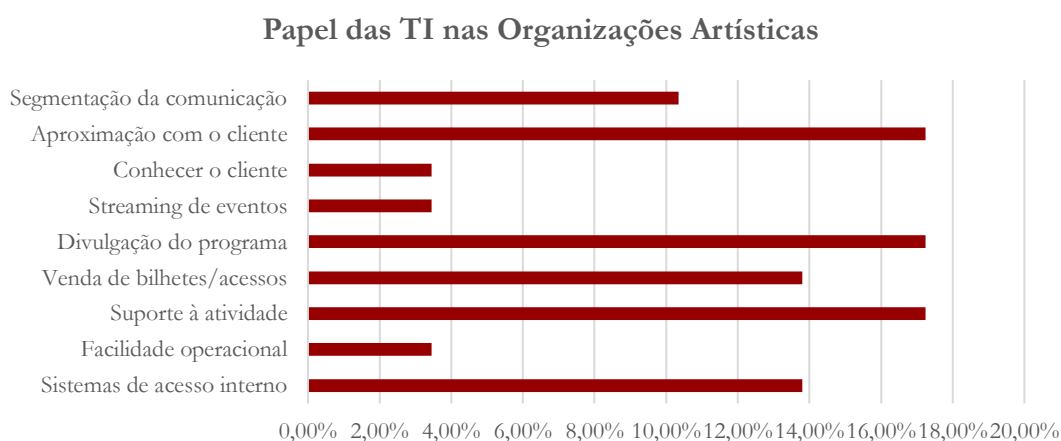


Gráfico 12 – Funções atribuídas às TI nas organizações artísticas

Fonte: Autoria Própria

Papel das TI, agrupadas por setor, nas Organizações Artísticas

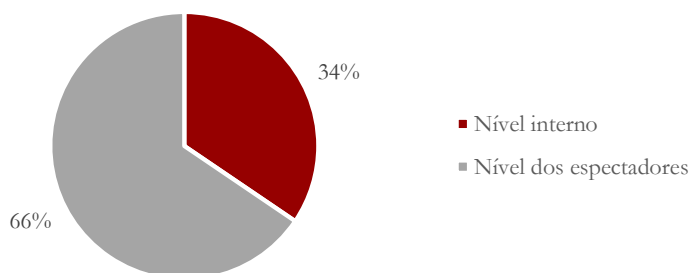


Gráfico 13 – Funções atribuídas às TI, agrupadas por setor, nas organizações artísticas

Fonte: Autoria Própria

6. Como nasce a decisão de adotar uma certa tecnologia?

Prncipais motivações para adotar ou investir numa Tecnologia

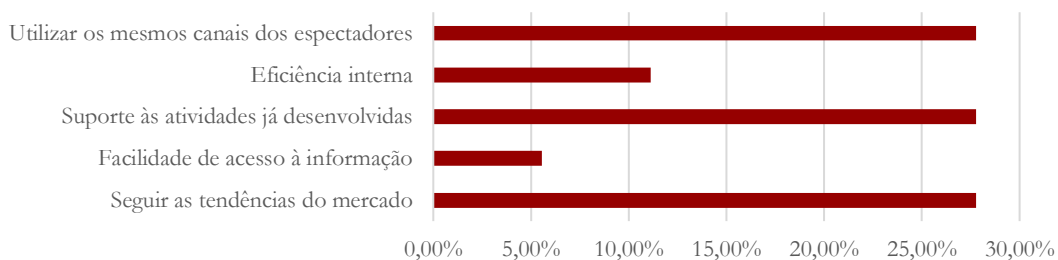


Gráfico 14 – As principais motivações para adotar e investir numa Tecnologia

Fonte: Autoria Própria

7. De que forma transmitem os objetivos estratégicos aos restantes membros da organização?

Meios utilizados para comunicar os objetivos estratégicos

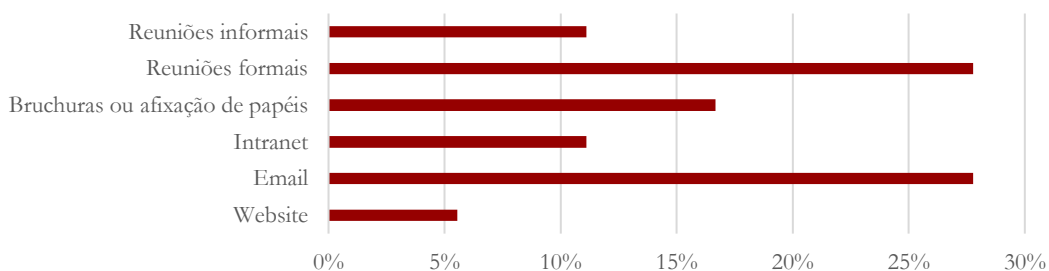


Gráfico 15 – Meios utilizados para comunicar os objetivos estratégicos

Fonte: Autoria Própria

Meios utilizados para comunicar os objetivos estratégicos (agrupados)

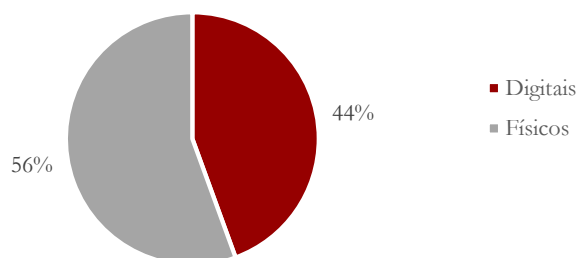


Gráfico 16 – Meios utilizados para comunicar os objetivos estratégicos (agrupados)

Fonte: Autoria Própria

8. Como definem os objetivos para o plano estratégico?

Definição de objetivos estratégicos

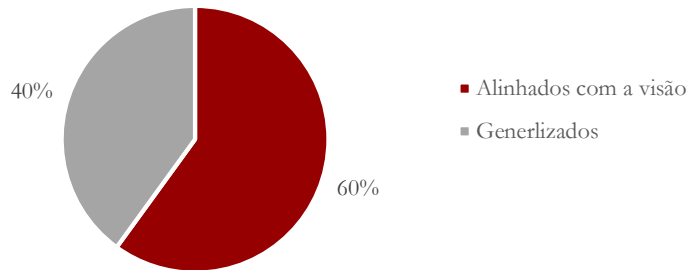


Gráfico 17 – Definição de objetivos estratégicos

Fonte: Autoria Própria

9. Como é que a gestão de topo influencia e inspira os seus colaboradores?

Fontes de inspiração identificadas

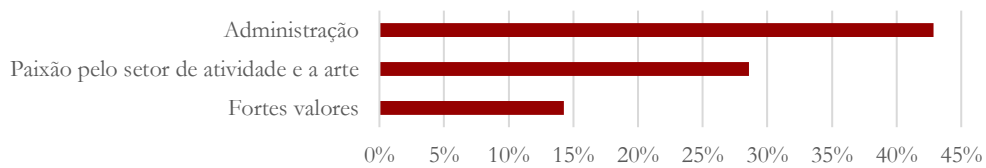


Gráfico 18 – Fontes de inspiração identificadas

Fonte: Autoria Própria

10. Qual a relevância das tecnologias na organização? Porquê?

Relevância Atribuída às Tecnologias de Informação

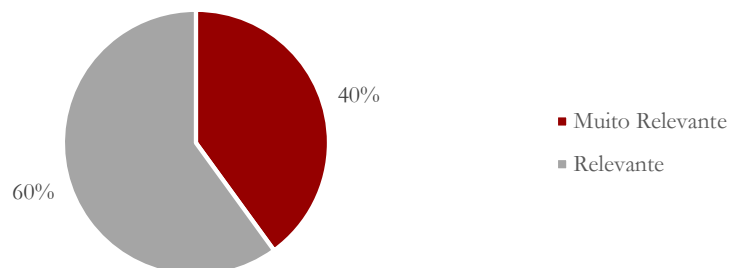


Gráfico 19 – Relevância atribuída às Tecnologias de Informação

Fonte: Autoria Própria

Distribuição das ferramentas utilizadas para comunicar e atrair espectadores, por organização artística

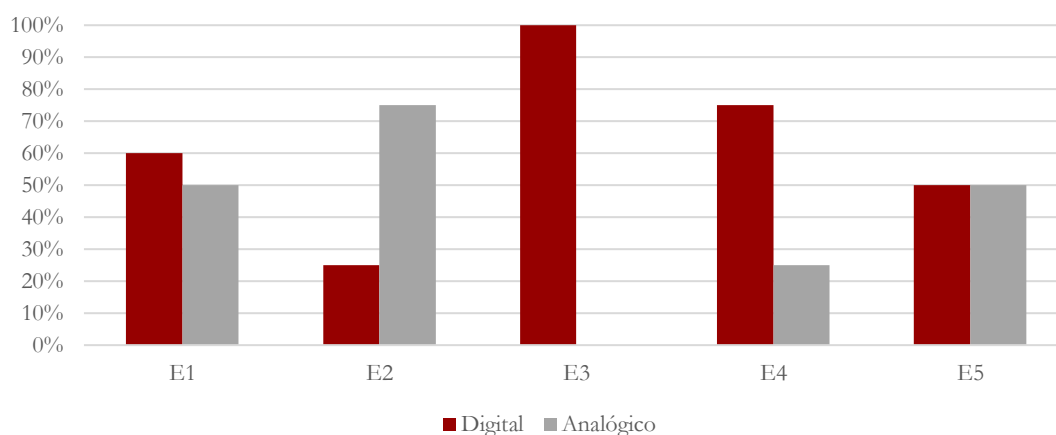


Gráfico 20 – Distribuição das ferramentas utilizadas para comunicar e atrair espectadores, por organização artística
 Fonte: Autoria Própria

11. Como e quem gere e coordena a sua implementação?

Quem gere e coordena a implementação das Tecnologias de Informação

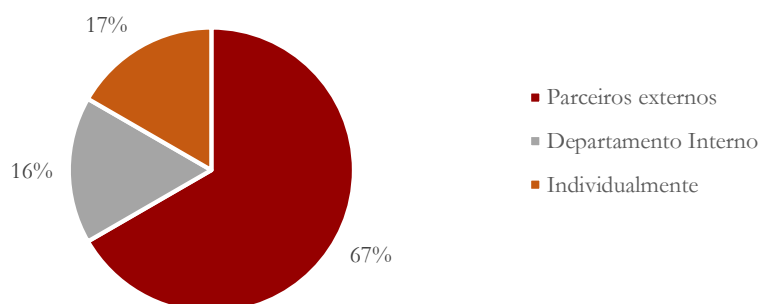


Gráfico 21 – Quem gere e coordena a implementação das Tecnologias de Informação
 Fonte: Autoria Própria

12. Como avaliam a progressão e se estão a cumprir os objetivos estratégicos?

Formas de avaliar a progressão e os objetivos estratégicos

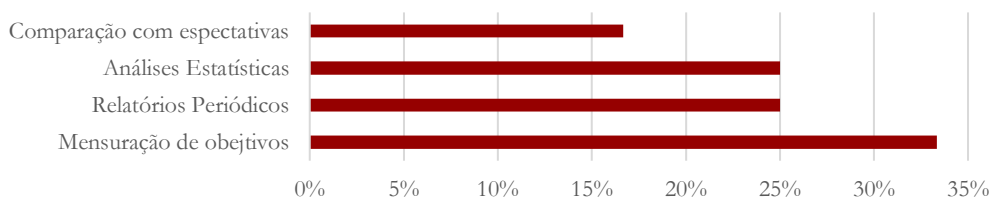


Gráfico 22 – Formas de avaliar a progressão e os objetivos estratégicos
 Fonte: Autoria Própria

13. Quem é envolvido no momento de desenvolver os programas/os espetáculos?

Envolvimento no desenvolvimento do programa/ espetáculo

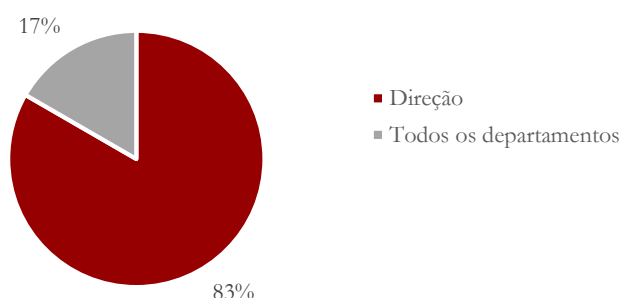


Gráfico 23 – Envolvimento no momento de desenvolver os programas/os espetáculos

Fonte: Autoria Própria

14. Como procuram melhorar as atividades que apoiam e estão subjacentes aos espetáculos?

Principais áreas a melhorar subjacentes à atividade organizacional

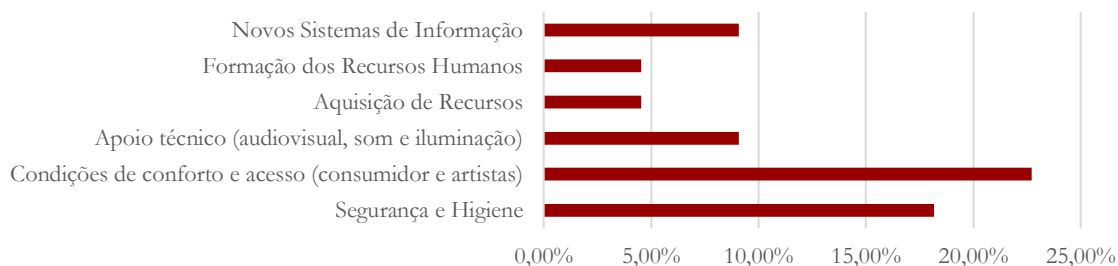


Gráfico 24 – Principais áreas a melhorar subjacentes à atividade organizacional

Fonte: Autoria Própria

15. De que forma comunicam o programa e atraem os espectadores?

Ferramentas utilizadas para comunicar e atrair espectadores

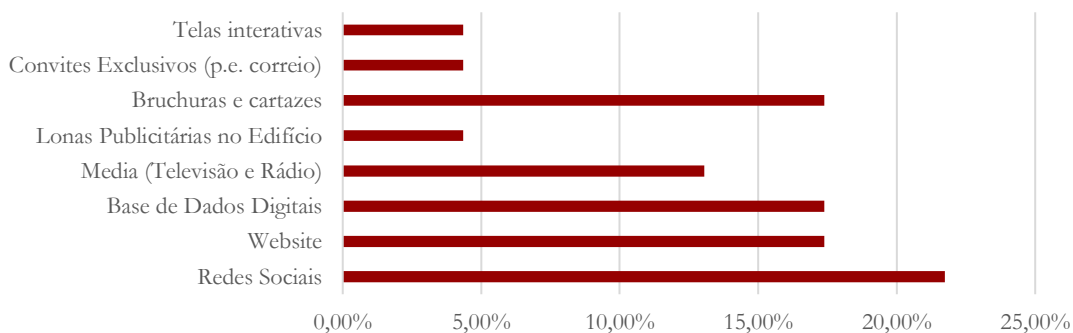


Gráfico 25 – Ferramentas utilizadas para comunicar e atrair espectadores

Fonte: Autoria Própria

Ferramentas utilizadas para comunicar e atrair espectadores (agrupadas)

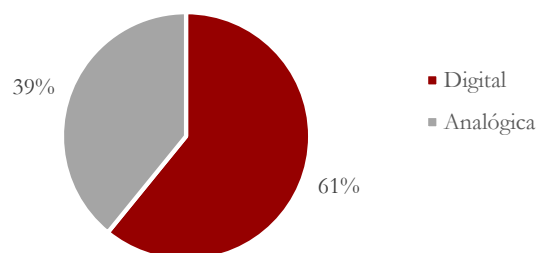


Gráfico 26 – Ferramentas utilizadas para comunicar e atrair espectadores (agrupadas)

Fonte: Autoria Própria

16. Como definem o perfil dos clientes que assistem aos espetáculos?

Formas de identificar o perfil de clientes

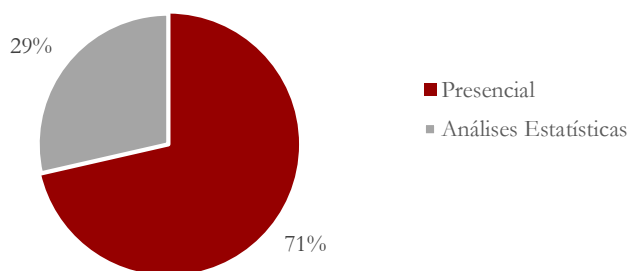


Gráfico 27 – Formas de identificar o perfil de clientes

Fonte: Autoria Própria

17. Como personalizam a interação com o espectador?

Avaliação da personalização

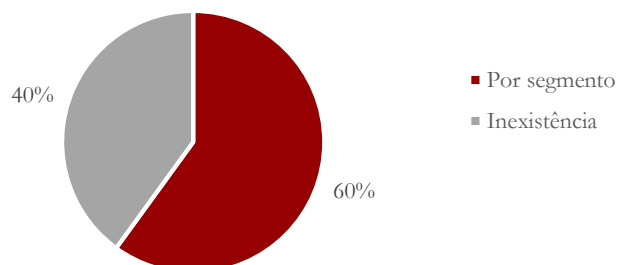


Gráfico 28 – Avaliação da personalização nas organizações artísticas

Fonte: Autoria Própria

18. Quais as ferramentas digitais que usam para comunicar com os consumidores e para que efeito as usam?

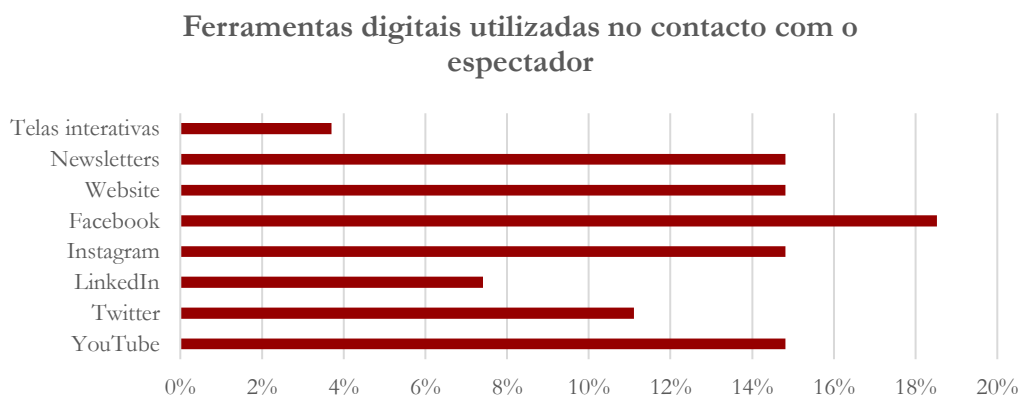


Gráfico 29 – Ferramentas digitais utilizadas no contacto com o espectador

Fonte: Autoria Própria

19. Quais os elementos de diferenciação na estratégia da [nome da organização] em relação a outras organizações artísticas?

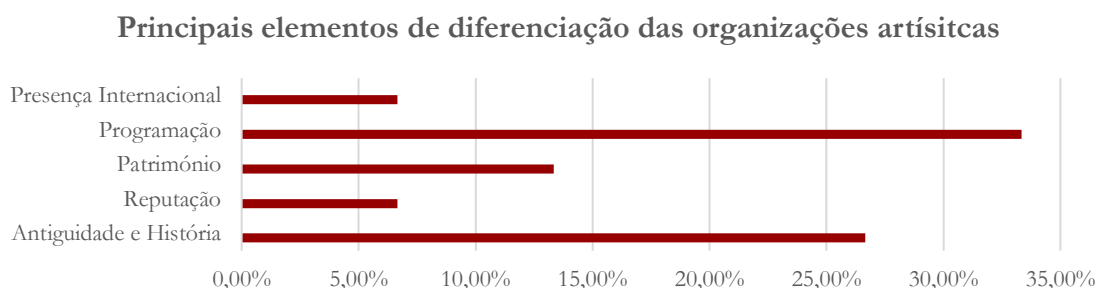


Gráfico 30 – Principais elementos de diferenciação, de acordo com a Questão 19

Fonte: Autoria Própria

20. A Comissão Europeia pretende refletir os avanços digitais na área da cultura e criar uma transformação digital na cultura. A que níveis considera que a vossa organização o pode fazer?

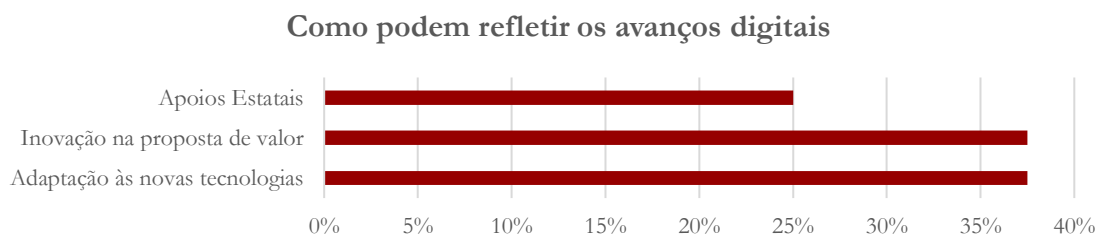


Gráfico 31 – Como podem as organizações artísticas refletir os avanços digitais

Fonte: Autoria Própria

21. Que mudanças vê no futuro [atividade da organização]?

Mudanças previstas no futuro da atividade organizaional

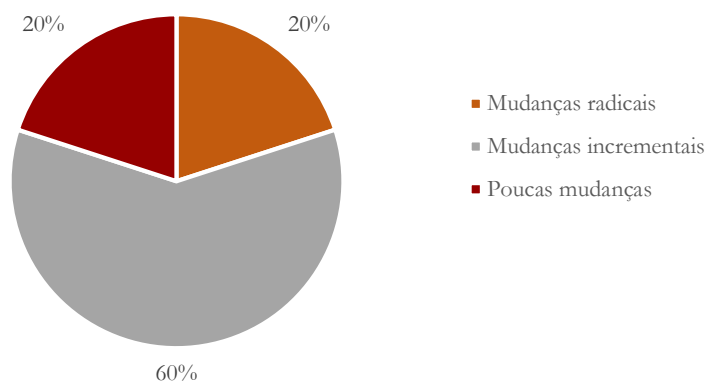


Gráfico 32 – Mudanças previstas no futuro da atividade organizacional

Fonte: Autoria Própria