

MESTRADO
COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS

AgenciART

Marketplace B2B no sector do Teatro

Ana Luísa Marques Goncalvez

M

2025



Ana Luísa Marques Goncalvez

Ana Luísa Marques Goncalvez

AgenciART

Marketplace B2B no sector do Teatro

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor João Paulo Faustino

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

2025

*"O teatro é um evento efêmero,
mas a sua continuidade depende da repetição e do apoio do público".*

Richard Schechner

*Dedicado à companhia de teatro "Cabeças no Ar e Pés da terra"
e todos os que contribuem para que o TEATRO se mantenha vivo.*

Índice

Declaração de honra / <i>Declaration of Honour</i>	6
Agradecimentos.....	7
Resumo.....	8
Abstract	9
Introdução e ponto de partida.....	10
Metodologia	13
1. A Arte Teatral	23
1.1. Contexto Histórico.....	23
1.1.1. Teatro na Grécia Antiga. As primeiras formas de representação e os primeiros indícios de um mercado teatral.	25
1.1.2. Teatro Romano. A profissionalização dos atores e a construção de grandes teatros... 30	
1.2. Evolução do Mercado Teatral Século XX: As vanguardas artísticas, o teatro épico de Brecht e o teatro do absurdo.....	34
1.2.1. Teatro Contemporâneo. As novas tecnologias, a interatividade e a diversidade de linguagens.	38
2.O Mercado Teatral na Atualidade	41
2.1. A indústria do entretenimento e a concorrência com outros media.....	41
2.2. A importância dos festivais e eventos teatrais.....	46
2.3. O papel dos teatros independentes e das companhias teatrais.	48
2.4. Tendências Futuras do Mercado Teatral	51
2.5. A influência da inteligência artificial e da realidade virtual.....	54
2.6. A importância da sustentabilidade e da responsabilidade social.	55
2.7. A democratização do acesso à cultura e a formação de novos públicos.....	56
3.Indústrias Criativas.....	58
3.1. Definição e importância da Economia Criativa.....	58
3.2. Definição da WIPO Organização Mundial da Propriedade Intelectual.....	60
3.3. Definição da UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento.....	62
3.4. Relação entre Indústrias Criativas e Culturais.....	64
3.5. Teatro em Portugal e na Europa	67
3.5.1. Cenário português dos últimos 5 anos	67
3.5.2. Cenário europeu.....	71
4.Estudos de Caso e entrevistas	77
4.1. Entrevistas a Diretores de Teatro.....	78
4.1.1. Companhia “Cabeças no Ar e Pés na Terra”	78
4.1.2. Companhia “Inóxio Associação Cultural”.....	80
4.1.3. Companhia de teatro “Centelha Criativa”.....	81
4.2. Entrevistas a Vereadores da Cultura das Camaras Municipais Lisboa, Porto e Valongo..	81
4.3. Entrevistas a Diretores de Recursos Humanos	82
4.3.1. Teatro em Equipa.....	82
4.3.2. Abilways Portugal	84
4.3.3. Teamwork.....	86
4.3.4. Didaskália	89
4.4. Entrevistas a Diretores de Escolas.....	91
4.5. Entrevista a European Theatre Convention.....	92
5.A construção do Marketplace para o sector do Teatro.....	95
5.1. Conceito AgenciART	95
5.2. A Missão.....	96
5.3. Análise SWOT.....	97
5.4. Análise PESTEL.....	101

5.4.1. Identificação e impacto de fatores políticos.....	101
5.4.2. Identificação e impacto de fatores macroeconómicos	101
5.4.3. Identificação e impacto de fatores microeconómicos	104
5.4.4. Identificação e impacto de fatores sociais	105
5.4.5. Identificação e impacto de fatores tecnológicos	107
5.4.6. Identificação e impacto de fatores ecológicos	108
5.5. Matriz ANSOFF	109
5.6. Business Model CANVAS	110
6. Plano de Marketing AgenciART.....	112
6.1. Estratégia 4P para experiência aprimorada do cliente	114
6.1.1. Produto: A experiência do usuário no centro.....	114
6.1.2. Preço	115
6.1.3. Place (Site).....	117
6.1.4. Promoção	118
6.2. Cronograma da campanha	120
6.3. Criação de Conteúdos.....	123
6.4. Canais	126
6.5. Personas	128
6.6. Protótipo AgenciART.....	132
7. Business Plan AgenciART.....	135
7.1. Business Plan e Business Model	135
7.2. O potencial do Mercado e Receitas	136
7.3. Investimento em Marketing.....	139
7.4. Custos Tecnológicos e Suporte	141
7.5. Custos com estrutura	142
7.6. Indicadores e Projeções Financeiras	146
8. Conclusão.....	150
9. Referências Bibliográficas	156
9.1. Artigos Online	156
9.2. Livros e Artigos.....	159
Anexos.....	164
Anexo 1: Entrevista a Vereador de Cultura/Câmaras Municipais	164
Anexo 2: Entrevista a Diretor Companhia de Teatro.....	167
Anexo 3: Entrevistas a Diretores de Escolas.....	168
Anexo 4: Entrevistas a Diretores de Recursos Humanos	170
Anexo 5: Entrevista a ETC - European Theatre Convention	173
Anexo 6: Interações com Ferramentas de Inteligência Artificial Generativa	176
Anexo 7: E-mails enviados às Câmaras Municipais de Lisboa, Porto e Valongo	177
Câmara Municipal de Lisboa	177
Câmara Municipal do Porto	179
Câmara Municipal de Valongo	181

Declaração de honra / *Declaration of Honour*

Declaro que a presente dissertação é de minha autoria e não foi utilizada previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (textos, trabalhos, ideias) respeitam escrupulosamente as regras de atribuição de autoria e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referenciação. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

I hereby declare that this dissertation is of my authorship and has not been used previously in another course, degree, curricular unit or subject, at this or any other institution. References to other authors (statements, ideas, thoughts) scrupulously respect the rules of attribution and are duly indicated in the text and bibliographical references, in accordance with the rules of referencing. I am aware that the practice of plagiarism and self-plagiarism is an academic offence.

Declaro, ainda, que utilizei ferramentas de inteligência artificial generativa (chatbots baseados em grandes modelos de linguagem) para realização de parte(s) da/o presente dissertação, encontrando-se todas as interações (prompts e respostas) transcritas em anexo 6.

I further declare that I have used generative artificial intelligence tools (chatbots based on large language models) to carry out part(s) of this thesis/dissertation/report, and that all interactions (prompts and responses) have been transcribed in the annex 6.

Porto, 30 de Maio de 2025 / May 30th, 2025

Ana Luísa Marques Goncalvez

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que, de certa forma, fazem parte do meu percurso, desde o momento em que entrei no mundo da representação com o meu primeiro casting em Valongo, em 2006.

Ao Hugo Sousa, que me convidou, em 2008, para fundar os “Cabeças no Ar e Pés na Terra”, porque me voltou a fazer acreditar no meu potencial.

À Dra. Ana Rodrigues, pelo seu profissionalismo e amizade, que se revelou um apoio fundamental na minha vida, desde o momento em que me sentei no sofá do seu consultório em 2023.

À Dra. Maria Manuela Pinto, que inspirou o meu lado empreendedor e me dotou das ferramentas necessárias para que este projeto se tenha tornado uma realidade.

Ao Dr. Paulo Faustino, pela incrível orientação e total disponibilidade em ajudar e promover o este projeto.

A todos os professores e colegas que me inspiraram neste mestrado e à Universidade do Porto pela oportunidade que tive de abraçar novamente a academia. Um agradecimento especial ao Raju pela postura de entreajuda não só comigo, como com todos os colegas da turma.

A todos meus amigos, que me apoiaram e torceram por mim sempre que decidi mudar de cidade e investir na procura de mais formação e novas oportunidades

À diretora artística Liliam Vega e aos colegas atores da companhia de teatro “El Ingenio”, de Miami, pelo suporte, apoio e amor que me concederam quando os encontrei, em 2013, nos Estados Unidos. Em nome de “Ana Fazzo”, o meu muito obrigado!

À Cláudia Barge Vieira, minha irmã mais velha e confidente que me enche de amor desde sempre.

À minha querida amiga Maria Silva, que tem sido uma fonte de inspiração e que algures neste caminho difícil dos últimos anos, Deus permitiu que nos sentássemos lado a lado para que ela mudasse por completo o meu destino.

Aos meus pais, ao meu irmão Miguel e à minha sobrinha Mara, porque nunca me deixaram desistir (e nunca me julgaram), mesmo quando arrisquei muito mais do que devia em nome de um sonho chamado TEATRO. Agradeço profundamente para todo o sempre o grande amor e suporte que me deram, que me permitiu nunca me esquecer das minhas raízes.

Ao meu filho Guilherme, pelo ser humano maravilhoso que é, pelo seu amor incondicional, maturidade e compreensão das minhas escolhas.

E, finalmente, ao amor da minha vida, Francisco Vieira, que me encontrou para que eu me pudesse tornar na pessoa que nasci para ser!

Resumo

O presente trabalho surge no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas e tem como propósito central a conceção de um modelo de negócio inovador, concretizado na plataforma digital AgenciART – um Marketplace B2B dedicado ao setor teatral. Motivado pela experiência pessoal e profissional da autora, o projeto procura responder a desafios estruturais e conjunturais que afetam a sustentabilidade económica e cultural das companhias de teatro em Portugal.

A investigação parte da constatação da escassez de estudos sobre o impacto económico do teatro e da sua reduzida capacidade de adaptação às dinâmicas digitais. Para tal, recorre-se ao método quadripolar, integrando dimensões epistemológicas, teóricas, técnicas e morfológicas. A recolha de dados inclui entrevistas com diretores de companhias teatrais, diretores de recursos humanos e diretores de cultura de Câmaras Municipais, bem como o estudo de dados estatísticos sobre o setor.

Os resultados evidenciam lacunas significativas na comunicação, na comercialização e na valorização dos produtos teatrais. O trabalho empírico realizado através de entrevistas demonstra a necessidade urgente do setor em encontrar uma solução eficaz e integrada com o digital, sendo evidente a dificuldade no contacto com as entidades municipais. A plataforma AgenciART propõe-se colmatá-las através da criação de um espaço digital de promoção, venda e reutilização de espetáculos e recursos cénicos, permitindo às companhias aumentar a sua visibilidade e rentabilidade. O modelo assenta numa estrutura de subscrição com diferentes níveis de serviços e funcionalidades, incorporando ferramentas de marketing digital e princípios de economia circular.

As diferentes análises como Pestel, Ansoff e Swot complementam a fundamentação do projeto, identificando diferentes fatores que influenciam o seu desenvolvimento. A plataforma pretende contribuir para a democratização do acesso à cultura, a dinamização do setor teatral e a criação de um ecossistema digital sustentável e inclusivo, com potencial de replicação em contexto europeu.

Palavras-chave: Marketplace B2B, Teatro, Economia Circular, Marketing Digital

Abstract

This work is part of the Master's in Communication and Management of Creative Industries and aims to develop an innovative business model, embodied in the digital platform AgenciART – a B2B Marketplace dedicated to the theater sector. Motivated by the author's personal and professional experience, the project seeks to address structural and situational challenges that impact the economic and cultural sustainability of theater companies in Portugal.

The research starts from the observation of the lack of studies on the economic impact of theater and its limited ability to adapt to digital dynamics. To this end, it adopts the quadripolar method, integrating epistemological, theoretical, technical, and morphological dimensions. The data collection includes interviews with theater company directors, human resources directors, and municipal culture directors, as well as a study of statistical data on the sector.

The results highlight significant gaps in communication, commercialization, and the valorization of theatrical productions. The empirical work carried out through interviews demonstrates the urgent need for the sector to find an effective solution connected to digital tools, with evident difficulties in contacting municipal entities. The AgenciART platform aims to address these issues by creating a digital space for the promotion, sale, and reuse of performances and scenic resources, allowing companies to increase their visibility and profitability. The model is based on a subscription structure with different service levels and features, incorporating digital marketing tools and circular economy principles.

Various analyses, such as Pestel, Ansoff, and SWOT, complement the project's foundation, identifying different factors that influence its development. The platform aims to contribute to the democratization of cultural access, the revitalization of the theater sector, and the creation of a sustainable and inclusive digital ecosystem, with potential for replication in a European context.

Keywords: B2B Marketplace, Theater, Circular Economy, Digital Marketing

Introdução e ponto de partida

Desde cedo que as minhas memórias e experiências estão imersas no mundo da representação. Cresci como o elemento que trazia as gargalhadas ao seio familiar, recebia sempre um pedido coletivo para “fazer rir” a família com as minhas personagens e histórias cómicas. Em adolescente sonhei com uma carreira no teatro, mas havia em mim um sentimento ambíguo. Se por um lado sentia falta de confiança, por outro sentia uma ambição em prosperar. A ambição não estava ligada com a obsessão material, mas com a liberdade de aprendizagem, do meu crescimento pessoal e a descoberta do mundo pelos meus próprios pés.

Tive sempre consciência da minha necessidade de estudo enquanto ferramenta básica de crescimento e a motivação na realização deste projeto prende-se com a necessidade pessoal de investigar o setor e apresentar as soluções que podem mudar a indústria.

Em Portugal no final dos anos 80 e início de 90, os anos mais importantes das minhas tomadas de decisão, imaginar a possibilidade de iniciar uma carreira ligada à interpretação que pudesse oferecer melhores condições do que o teatro, só seria possível na televisão ou no cinema. Sendo que produção em ficção era muito residual (ou quase nula) porque Portugal importava telenovelas do Brasil e filmes dos EUA, para mim seria impossível a “miúda” do Carvalhido, freguesia no coração da cidade do Porto onde cresci, almejar no mundo da representação.

Nos anos 80 a única ficção produzida e realizada em Portugal foi a “Vila Faia”. A primeira telenovela portuguesa, transmitida na RTP1, entre maio e setembro de 1982.

Sabendo das poucas oportunidades oferecidas neste sector e reconhecendo o teatro como a “casa mãe” de qualquer ator, o sonho ficou guardado e é em 2008 que resgato a esta paixão antiga e retomo o ponto onde tinha ficado algures em meados dos anos 90: “saltei” para palco, fundei uma companhia de teatro “*Cabeças no Ar e Pés na Terra*”, produzi, escrevi, trabalhei com uma companhia de teatro nos E.U.A. e finalmente, no ano de 2023 ingresso no mestrado de “*Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas*” com o grande objetivo de elevar a “minha” companhia a um outro patamar. Não imaginava que talvez pudesse arrastar comigo todas as outras companhias que enfrentam os mesmos desafios.

O projeto AgenciART surge na minha mente logo no primeiro ano do mestrado de uma dificuldade vivida por mim e decisiva ao ponto de mudar o rumo da minha vida profissional. Foi neste *gap* entre a falta de emprego e as condições precárias de muitos atores, que surge o ímpeto de criar soluções. De certa forma, é como se estivesse a viajar no tempo, sendo que neste tempo atual, o mundo digital terá de contribuir com soluções que não só permitam reduzir a efemeridade de uma peça de teatro, mas possam trazer maior sustentabilidade e rentabilidade ao setor.

A tese que se segue nasce da necessidade de compreender o mercado teatral a partir de uma abordagem histórica, contextual e estratégica, culminando na proposta de uma solução concreta para os desafios identificados.

Dentro do mundo mágico das indústrias criativas, o Teatro é talvez a arte menos estudada e com menor interesse comercial. Um dos nichos de mercado onde as novas formas de comunicação persuasiva não foram desenvolvidas todo o seu potencial é o que constitui as indústrias culturais e, em especial, o que as que se referem às artes cénicas. (Lopes, 2022, p. 78).

Não se observam de facto grandes estudos de impacto económico ou empresarial sobre o Teatro. “Foi somente no final do século XIX que os historiadores do teatro começaram a fazer uso de ferramentas científicas de pesquisa e aplicar testes rigorosos de precisão de materiais e sua interpretação. Estudiosos como Dörpfeld, Petit de Jullev, Gustave Cohen, E. K. Chambers e W. W. Greg estabeleceram padrões para os que viriam depois”. (Brockett, 1967)

Com este trabalho pretendo investigar a forma como a inovação pode ser adaptada no setor do teatro, de que forma o projeto poderá tornar-se rentável e totalmente inovador. Os objetivos específicos incluem: analisar o contexto histórico socioeconómico do setor, analisar as dinâmicas contemporâneas de comercialização das peças de teatro; investigar as perceções e experiências das companhias de teatro em relação à inovação e uso de ferramentas digitais; explorar o impacto das políticas públicas na promoção ou limitação da inovação no setor; desenvolver a plataforma digital AgenciART como um Marketplace B2b como uma ferramenta de marketing das companhias de teatro e avaliar como as

estratégias de inovação podem contribuir para a sustentabilidade cultural e económica do Teatro.

A estrutura do presente trabalho segue um fluxo lógico que permite explorar primeiro a evolução e importância do teatro, entender o mercado atual e suas tendências, contextualizar o setor dentro das indústrias criativas e analisar entrevistas e estudos de caso para obter insights reais sobre os desafios enfrentados. Finalmente, a tese apresenta a construção do Marketplace AgenciART, suportada por análises estratégicas como SWOT, PESTEL e Business Model Canvas, garantindo que a solução proposta seja viável e bem fundamentada.

Esta organização permite uma pesquisa desde a sua base teórica até à implementação prática, assegurando um percurso estruturado e coerente para sustentar o desenvolvimento da plataforma AgenciART.

Metodologia

O uso do método quadripolar é a base de toda a investigação, de modo a encontrar a solução digital em conformidade com as hipóteses colocadas no início deste trabalho. Este método permite realizar um trabalho de investigação qualitativa imprescindível em Ciências Sociais e de Informação.

O método quadripolar, desenvolvido por Paul De Bruyne, Jacques Herman e Marc De Schoutheete, propõe uma abordagem sistemática para a pesquisa, dividindo-a em quatro polos interligados: **epistemológico, teórico, técnico e morfológico**.

Adapta-se neste trabalho o Método Quadripolar à Ciência da Informação que é uma ciência social aplicada com quatro polos: o epistemológico; o teórico; o técnico; e o morfológico. O processo de investigação desenvolve-se, pois, a partir de um campo estruturado nesses quatro polos ou diferentes instâncias metodológicas, que o submetem a exigências próprias, sem se constituírem em momentos separados, antes articulando-se entre si em cada etapa de investigação alcançada (da Silva, 2014)

O **polo epistemológico** centra-se sobretudo no paradigma do setor do teatro e dentro do qual se pretende prosseguir com um trabalho de pesquisa no sentido de compreender de forma objetiva possíveis necessidades associadas às companhias de teatro. Este primeiro polo é decisivo em toda a dinâmica de pesquisa é o epistemológico que “exerce uma função de vigilância crítica” (DE BRUYNE; HERMAN; DE SCHOUTHEETE, 1974: 34).

Ao longo da investigação, é garantia da objetivação – ou seja da produção – do objeto científico, da explicação das problemáticas da pesquisa. Encarrega-se de renovar, continuamente, a rutura dos objetos científicos com os do senso comum. Em última instância, decide as regras de produção e de explicação dos fatos, da compreensão e da validade das teorias (DE BRUYNE; HERMAN; DE SCHOUTHEETE, 1974: 34). Este polo é crucial para garantir a objetividade e a validade científica da pesquisa sobre um Marketplace B2B no setor teatral. Este polo representa a base teórica e metodológica que sustenta a investigação, permitindo que o estudo se distancie do senso comum e construa um conhecimento estruturado e fundamentado sobre as necessidades efetivas das

companhias teatrais na era digital. A partir da citação de De Bruyne, Herman e De Schoutheete (1974), compreende-se que o papel do polo epistemológico vai além da mera observação, exercendo uma função de vigilância crítica sobre a produção científica. No contexto desta pesquisa, essa vigilância traduz-se na constante renovação do conhecimento acerca dos desafios estruturais enfrentados pelo teatro e na avaliação dos impactos da digitalização sobre o setor.

Esta investigação foca-se na transição digital das companhias teatrais, explorando como a adoção de novas tecnologias pode transformar os seus modelos de negócio e práticas de gestão. Assim, dentro do polo epistemológico, diversos conceitos e teorias são essenciais para garantir uma análise aprofundada, como o estudo sobre as tendências globais e locais da incorporação de ferramentas digitais na gestão e comercialização de produtos culturais, identificando os desafios específicos do teatro. Outro ponto relevante é a análise do impacto que plataformas de negociação e gestão digital podem ter na cadeia de valor do setor teatral, incluindo questões de autonomia, acesso e sustentabilidade financeira. Além disso, é fundamental refletir sobre como o marketing digital pode ser um fator de crescimento para o teatro, fortalecendo a sua presença no mercado e viabilizando a democratização do acesso à cultura.

Ao definir a base teórica que orienta toda a pesquisa e a construção do Marketplace B2B para o setor teatral, este polo permite que a investigação seja estruturada de forma científica, garantindo que as questões abordadas sejam analisadas criticamente e que as soluções propostas tenham fundamentação sólida. No contexto desta tese, este polo viabiliza uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados pelas companhias de teatro, nomeadamente a sua relação com a digitalização, os impactos da economia criativa e a introdução de tecnologias como os marketplaces digitais.

Ao estabelecer um distanciamento do senso comum, o polo epistemológico assegura que a pesquisa sobre o setor teatral não seja apenas baseada em observações empíricas, mas sim sustentada por conceitos teóricos e metodologias rigorosas. Através da exploração da digitalização no setor cultural e do impacto de ferramentas digitais no teatro, este polo possibilita a formulação de hipóteses sobre a viabilidade do Marketplace AgenciART

como uma solução estratégica para suprir lacunas na comercialização e sustentabilidade das companhias teatrais.

Este polo conduz à formulação de questões-chave da pesquisa tais como: até que ponto um Marketplace B2B pode impactar a autonomia das companhias teatrais; quais os benefícios e desafios da digitalização do setor cultural e de que forma a relação entre companhias teatrais e seus fornecedores pode ser transformada pela adoção de um modelo digital de negociação. Através da análise crítica dessas questões, espera-se que este estudo contribua não apenas para um avanço teórico no campo das indústrias criativas, mas também para a construção de ferramentas práticas que auxiliem companhias teatrais a enfrentar os desafios contemporâneos e fortalecer sua sustentabilidade económica.

O polo epistemológico desempenha um papel fundamental na estruturação da pesquisa que sustenta o desenvolvimento da plataforma AgenciART. Este polo garante que a investigação se apoie em bases teóricas sólidas, permitindo uma análise objetiva das necessidades das companhias teatrais e das oportunidades que a digitalização pode trazer para o setor. Ao aplicar o conceito de vigilância crítica proposto por De Bruyne, Herman e De Schoutheete (1974), este polo epistemológico assegura que a pesquisa sobre um Marketplace B2B para o setor teatral não se limite à observação empírica, mas sim à formulação de hipóteses fundamentadas e à construção de um conhecimento científico rigoroso.

A digitalização das indústrias criativas tem sido um fator essencial na evolução dos mercados culturais, e o setor teatral não está imune a essa transformação. No entanto, apesar dos avanços tecnológicos, ainda existem desafios significativos que dificultam a adaptação das companhias teatrais às novas dinâmicas de mercado. A pesquisa parte da premissa de que os marketplaces digitais podem desempenhar um papel crucial na comercialização e valorização dos produtos teatrais, permitindo que as companhias melhorem sua visibilidade, alcancem novos públicos e otimizem seus processos de gestão. É neste ponto que a fundamentação epistemológica se torna essencial: ao questionar a viabilidade, os impactos e as implicações de um Marketplace B2B no setor teatral, a investigação contribui para a definição de diretrizes estratégicas para o desenvolvimento da AgenciART.

Outro ponto essencial desta pesquisa reside na investigação dos impactos sociais e culturais da digitalização do setor teatral. Através de entrevistas com diretores de companhias, diretores de cultura de Câmaras Municipais e diretores de recursos humanos, o estudo procura mapear as principais dificuldades enfrentadas pelo setor, incluindo o relacionamento com fornecedores e entidades governamentais. Ao incorporar essas perspectivas, a pesquisa não apenas fortalece sua base epistemológica, mas também garante que o desenvolvimento da AgenciART esteja alinhado com as reais necessidades do mercado.

A contribuição da AgenciART para o setor teatral vai além de uma mera solução tecnológica; trata-se de uma proposta inovadora que busca estruturar um ecossistema digital sustentável e inclusivo. Para garantir sua eficácia, a pesquisa apoia-se em análises estratégicas como SWOT, PESTEL e Business Model Canvas, fundamentando a plataforma em metodologias consagradas. O polo epistemológico, portanto, não apenas valida a relevância da AgenciART, mas também orienta sua concepção, assegurando que sua estrutura, funcionalidades e modelo de negócio sejam pensados de forma lógica, viável e adaptada às particularidades do setor teatral.

Dessa forma, este trabalho não apenas explora os desafios da digitalização do teatro, mas também propõe uma solução estruturada, capaz de transformar a forma como as companhias teatrais operam, se conectam com seus públicos e comercializam seus espetáculos. A AgenciART, fundamentada por um rigoroso trabalho epistemológico, apresenta-se como uma resposta concreta e inovadora para as dificuldades do setor, promovendo uma nova abordagem para a gestão, comercialização e valorização do teatro na era digital.

O **polo teórico** desempenha um papel essencial na construção desta pesquisa, pois orienta a formulação das hipóteses e a definição dos conceitos que sustentam o desenvolvimento da plataforma AgenciART. Sendo o espaço da sistematização científica, este polo permite que a investigação estabeleça parâmetros interpretativos rigorosos para analisar os desafios do setor teatral e propor soluções fundamentadas. Segundo De Bruyne, Herman e De Schoutheete (1974), o polo teórico é o local onde se criam regras de interpretação

dos fatos, onde se definem soluções provisórias para as problemáticas e onde ocorre a elaboração das linguagens científicas, determinando o movimento da conceitualização.

No contexto desta tese, o polo teórico está diretamente ligado à análise da efemeridade do teatro como arte e aos desafios impostos pelos seus recursos escassos. O mundo digital surge como uma oportunidade para superar essas dificuldades, oferecendo novas soluções que permitem maior sustentabilidade e visibilidade para as companhias teatrais. O estudo busca compreender de que forma a integração de um Marketplace B2B pode transformar a lógica de funcionamento do setor teatral, facilitando o acesso a ferramentas de comercialização, divulgação e gestão de espetáculos e recursos cênicos.

Dessa forma, a investigação é estruturada a partir de questões-chave que orientam a construção teórica do estudo. A primeira delas aborda a percepção das companhias teatrais sobre a integração de um Marketplace B2B, procurando entender os desafios e oportunidades que essa digitalização pode trazer para a gestão artística e económica das produções. Em seguida, a pesquisa examina os benefícios e desafios que um Marketplace B2B pode oferecer ao setor teatral, analisando desde questões de autonomia e sustentabilidade até o impacto na democratização do acesso à cultura. Outro ponto fundamental deste polo teórico é a avaliação do impacto que um Marketplace B2B pode ter no processo logístico do teatro, explorando como essa ferramenta pode otimizar a relação entre companhias teatrais e fornecedores, reduzir custos operacionais e ampliar o alcance das produções.

Para responder a essas questões, a tese recorre a um conjunto de teorias que permitem investigar dados relevantes sobre a digitalização do setor cultural e sua influência nas indústrias criativas. O estudo examina modelos de negócio voltados para plataformas digitais, analisa o papel do marketing digital na valorização do teatro e aprofunda conceitos como economia circular e inovação tecnológica aplicada às artes performativas. Com essa abordagem teórica, busca-se construir um conhecimento aprofundado sobre as potencialidades do AgenciART, garantindo que sua implementação esteja alicerçada em uma estrutura científica sólida.

O polo teórico, portanto, não apenas fundamenta os objetivos da tese, mas também orienta a formulação de hipóteses e a definição de estratégias que possam transformar o setor teatral, tornando-o mais sustentável, acessível e adaptado às novas dinâmicas digitais.

O **polo técnico** representa a fase da pesquisa em que a teoria encontra a prática, sendo o momento em que os conceitos e hipóteses desenvolvidos nos polos epistemológico e teórico se transformam em instrumentos e procedimentos concretos para a coleta e análise de dados. Neste estudo, o polo técnico desempenha um papel fundamental ao viabilizar a obtenção de informações que irão sustentar as conclusões e recomendações acerca da viabilidade do Marketplace B2B AgenciART para o setor teatral.

Para que a investigação seja conduzida de forma estruturada e rigorosa, são adotados protocolos de coleta de dados que definem o contexto e os participantes da pesquisa. A metodologia utilizada abrange tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas, permitindo uma compreensão mais abrangente dos desafios e oportunidades do mercado teatral. Os dados quantitativos são analisados por meio de métodos estatísticos que possibilitam mensurar a dimensão econômica e estrutural do setor, enquanto os dados qualitativos são explorados por meio de técnicas de análise de conteúdo e discurso, garantindo uma interpretação aprofundada das percepções dos atores envolvidos.

Dentro deste polo técnico, serão realizadas entrevistas com diretores de companhias teatrais, diretores culturais de Câmaras Municipais, diretores de empresas de recursos humanos e diretores de escolas, proporcionando uma visão ampla e diversificada das principais necessidades e desafios enfrentados. Além das entrevistas, será feita uma análise documental com dados secundários disponíveis em bases de dados especializadas, permitindo identificar padrões de mercado e avaliar o volume de empresas do setor teatral. Como destaca Yin (2018), uma abordagem metodológica estruturada permite aprofundar a análise dos fenômenos estudados ao garantir que os dados coletados sejam interpretados de forma coerente e fundamentada, possibilitando a identificação de padrões e tendências significativas.

Para compreender melhor a dimensão do mercado teatral e sua viabilidade dentro do contexto da AgenciART, foram analisados dados provenientes do Instituto Nacional de Estatística (INE) e de plataformas europeias que disponibilizam estatísticas sobre as indústrias culturais e criativas e em especial sobre artes performativas. Esses dados permitiram estabelecer referências sobre um possível mercado teatral em Portugal assim como em outros países europeus, possibilitando uma comparação entre diferentes cenários e tendências de crescimento. A pesquisa estatística auxiliou na identificação dos desafios que a plataforma poderá enfrentar e foi possível definir indicadores quantitativos que reforçam a necessidade de uma solução tecnológica voltada para a comercialização e valorização dos produtos teatrais, contribuindo para a sustentabilidade e inovação do setor.

Para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos, serão estabelecidos protocolos detalhados que incluem a definição do perfil dos participantes da pesquisa, a elaboração de um cronograma estruturado para a coleta de dados e a formulação de critérios de inclusão e exclusão dos entrevistados. O uso de ferramentas especializadas em inteligência artificial, em específico o *Transkriptor* que permite a análise qualitativa dos discursos e os conteúdos coletados e gravados na nuvem.

Este polo técnico, portanto, assume um papel estratégico no desenvolvimento da AgenciART, pois permite que a plataforma seja construída com base em evidências concretas sobre as necessidades do setor teatral. Ao transformar conceitos em indicadores mensuráveis, esta fase da pesquisa garante que a proposta do Marketplace B2B seja fundamentada em dados sólidos e alinhada com os desafios reais enfrentados pelas companhias teatrais, possibilitando a formulação de soluções eficazes para a sustentabilidade e inovação do setor.

O **polo morfológico** desempenha um papel essencial na estruturação desta pesquisa, garantindo que sua organização seja clara, coerente e funcional. Ele estabelece a divisão por capítulos de forma estratégica, permitindo que a investigação se desenvolva progressivamente, desde a contextualização histórica do teatro até à implementação do modelo de negócio AgenciART. Através dessa estrutura, assegura-se que os conceitos

fundamentais sejam explorados em profundidade antes da apresentação das análises estratégicas e conclusões finais.

Além da divisão em capítulos, o polo morfológico compreende a elaboração de um cronograma detalhado, no qual cada etapa da pesquisa é organizada dentro de um período definido. Esse planejamento permite que a investigação seja conduzida de forma eficiente, garantindo que a coleta de dados, a análise documental e a formulação do plano de negócios do AgenciART sigam uma lógica temporal estruturada. A determinação de prazos para cada fase da pesquisa evita atrasos e garante que todas as atividades sejam concluídas dentro do tempo estipulado.

Outro ponto fundamental neste polo é a relação entre as diferentes partes da investigação. A organização do estudo visa conectar as análises históricas e económicas do teatro às entrevistas e dados estatísticos coletados, criando um percurso lógico que fortalece a validação da proposta do Marketplace B2B. A estrutura morfológica também facilita a integração de metodologias quantitativas e qualitativas, assegurando que os resultados obtidos sejam interpretados de forma holística. Como destaca Herman (2014), o polo morfológico trata da coerência e complexidade da pesquisa, garantindo que forma, conteúdo e finalidade estejam alinhados. Ele permite estruturar o estudo de maneira lógica, facilitando a aplicação dos modelos teóricos e metodológicos. Essa abordagem é essencial para que o desenvolvimento da AgenciART seja fundamentado num percurso científico estruturado, assegurando que todas as decisões metodológicas e estratégicas estejam bem definidas ao longo do trabalho.

Por fim, a estrutura organizada por este polo contribui para a clareza da comunicação científica, permitindo que o leitor compreenda a evolução da pesquisa e acompanhe o desenvolvimento da AgenciART de maneira estruturada. A definição das etapas e prazos é essencial para garantir que a pesquisa avance de forma progressiva e metódica, proporcionando uma base sólida para a apresentação de conclusões fundamentadas.

Este trabalho estrutura-se de forma lógica e progressiva, permitindo uma análise aprofundada do setor teatral e a fundamentação da proposta do Marketplace B2B AgenciART. A dissertação está dividida em várias secções essenciais, começando com um **Resumo/Abstract**, que sintetizam os principais objetivos, metodologia e resultados da pesquisa.

A **Introdução e Ponto de Partida** estabelece o contexto da investigação, justificando sua relevância e delimitando as questões fundamentais que serão abordadas. Segue-se a **Metodologia**, onde se explicam os métodos de pesquisa utilizados, incluindo entrevistas, análise documental e estudos de caso, garantindo a validade científica da investigação.

O primeiro capítulo, **A Arte Teatral**, apresenta uma contextualização histórica do teatro, explorando suas origens na Grécia Antiga e Roma e sua evolução ao longo do século XX, com destaque para as vanguardas artísticas e o teatro contemporâneo. Esse enquadramento fornece uma base teórica para compreender como o teatro se transformou até os dias atuais.

No segundo capítulo, **O Mercado Teatral na Atualidade**, a dissertação analisa a indústria do entretenimento e a concorrência com outros media, destacando a importância dos festivais, teatros independentes e tendências futuras, como a aplicação da inteligência artificial e a sustentabilidade no setor.

O terceiro capítulo aborda as **Indústrias Criativas**, discutindo definições da economia criativa e sua relação com o teatro. São analisados dados do cenário teatral em Portugal e na Europa nos últimos cinco anos, permitindo compreender o contexto económico e cultural do setor.

No capítulo seguinte, a pesquisa avança para os **Estudos de Caso e Entrevistas**, onde são apresentados testemunhos de diretores de companhias de teatro e gestores de recursos humanos, proporcionando uma visão aprofundada sobre os desafios enfrentados e as necessidades do setor.

A dissertação então chega ao cerne da proposta, com o capítulo **A Construção do Marketplace para o Setor do Teatro**, no qual se expõe o conceito da AgenciART, sua missão e as análises estratégicas, incluindo SWOT, PESTEL, Matriz Ansoff e Business Model Canvas.

Para sustentar a viabilidade da plataforma, o capítulo **Plano de Marketing AgenciART** descreve as estratégias de comercialização, desde a experiência do usuário até o cronograma da campanha e a definição dos canais e personas.

O capítulo **Business Plan AgenciART** aprofunda os aspectos financeiros, analisando projeções de receitas, investimentos e custos, incluindo indicadores que demonstram a viabilidade económica do projeto e seu potencial de crescimento.

Por fim, a **Conclusão** sintetiza os principais resultados da pesquisa, reafirmando que a AgenciART poderá transformar-se numa start-up promissora no setor cultural. Destacam-se os próximos passos para o aprimoramento da plataforma, incluindo a integração de inteligência artificial e o refinamento das estratégias de monetização.

A dissertação encerra-se com as **Referências Bibliográficas** e os **Anexos**, que incluem transcrições dos guiões das entrevistas e registos documentais que sustentam a pesquisa.

1. A Arte Teatral

Seremos capazes de encontrar outra espécie de arte tão efémera quanto a arte teatral? Todas as formas de arte que conhecemos são passíveis de eternizar: um livro, um filme, uma instalação, uma obra de arte ou uma música são “religiosamente” salvas e guardadas. À exceção do momento em que atores e público partilham um único momento de uma cena em palco. A energia e as emoções vividas nunca mais se voltam a repetir.

1.1. Contexto Histórico

É importante entender a dinâmica e o contexto histórico deste setor de modo a compreender de que forma as novas tecnologias se podem associar a um novo modelo de negócio. *“A disciplina histórica tem observado o campo teatral com relativo distanciamento. Nos últimos anos as pesquisas têm aumentado gradualmente, mas ainda é possível perceber um olhar desconfiado para a temática. Entre as motivações para esta opção, constata-se a dificuldade de apreender a efemeridade do ato teatral, a carência de acervos e a necessidade de construir uma metodologia que contemple este novo objeto da história, mas velho na experiência humana.”* (Batista, 2017).

Um espetáculo teatral, mediante a sua complexidade, pode demorar meses a ser preparado. Entre escrita de texto, ensaios, desenho de luz e construção de figurinos são dias e meses de trabalho árduo. Depois da sua estreia, que varia entre 2 e 3 sessões ou eventualmente um mês de exibição numa determinada localidade, o mesmo extingue-se para sempre. De que forma adiamos este final? *“O ato teatral enquanto encenação se esvai no momento dos aplausos finais. No entanto, o teatro “continua existindo na memória coletiva dos que o fizeram, o assistiram e da sociedade que o cercava”.* (Batista, 2017)

Qual a probabilidade de se conseguir rentabilizar este esforço e perpetuar esta experiência? De que forma podemos criar ferramentas através de um mundo digital que permitam criar a abertura de novos mercados e o aumento de receitas no mundo do teatro? De que forma poderemos combater problemas como a falta de emprego e os precários salários? São estas as questões que este projeto pretende solucionar.

É sobre a forma como em pleno século XXI conseguiremos immortalizar, se é que é possível, a arte de representar. De que forma as novas tecnologias e nomeadamente a

inteligência artificial, poderá servir como instrumento aos novos caminhos, não só da arte per si, como de todos os seres humanos envolvidos nesta atividade de forma de garantir a sua própria sustentabilidade.

A história do teatro pode atrair muitos interesses. Primeiro, e talvez o mais fundamental o interesse mental sendo que pode satisfazer o desejo humano básico de compreender mais plenamente uma instituição importante. Sendo o teatro uma das criações significativas do homem, a sua história é um importante estudo humanístico.” (Brockett, 1967)

Nesta pesquisa o foco está assente no entendimento do seu passado, em termos sociais e económicos, de modo a encontrar melhores soluções no presente e no futuro. Pretende-se o estudo da viabilidade de um projeto de criação de um modelo de negócio que, inserido neste sector, possa alavancar não só o volume de vendas das companhias de teatro, como criar soluções de sustentabilidade e empregabilidade, numa área que insiste em não morrer mesmo que “*morra*” no final de cada espetáculo. Cada espetáculo é “uma vida” em que público, atores, encenadores, produtores e técnicos assistem à sua história, repetidamente, sempre de forma diferente.

Nesta abordagem meramente social e económica pretende-se rever a origem da arte da representação que remonta à Grécia antiga até aos tempos modernos, onde o mundo digital, poderá ter a capacidade de se integrar e desenvolver novas formas de alavancar oportunidades. Especialmente nesta forma de expressão artística efémera e escassa em recursos.

Um mercado com uma longa e complexa história que se entrelaça com as transformações sociais, culturais e tecnológicas da humanidade. Serão estudados não só os aspetos sociais como económicos e de gestão, de modo a reconhecer os modelos de financiamento que estiveram na origem desta atividade.

O estudo insere-se nos tipos de gestão das companhias teatrais desde a sua estrutura organizacional, a produção de espetáculos, e todas as estratégias de marketing e divulgação que se conhecem até aos dias de hoje.

1.1.1. Teatro na Grécia Antiga. As primeiras formas de representação e os primeiros indícios de um mercado teatral.

A origem do teatro grego remete-nos a Atenas e ao culto de Dionísio, deus do vinho, da alegria e da exuberância. O teatro era um lugar sagrado, os atores eram pessoas sagradas, sua ação era uma ação sagrada e era realizada em tempo sagrado. Portanto, a instituição teatral fazia parte do culto divino. Era liturgia e tinha a função de liturgia.

Recordamos a afirmação de Aristóteles de que “*a performance teatral efetua a purificação, katharsis, dos presentes.*” Conforme Fischer-Lichte (2008, p. 18) interpreta, esta noção aristotélica da *katharsis* sublinha o “*potencial transformador da experiência teatral, através da qual as emoções são despertadas e, subsequentemente, purificadas, proporcionando um efeito catártico nos espectadores*”.

As religiões abordavam alguns pontos comuns como a purificação da vontade do indivíduo para receber o divino, a libertação desta vida pela sequência de nascimentos e mortes ou a prática votiva para sanar qualquer necessidade. Divindades como Dioniso eram essencialmente populares, qualquer um que bebesse vinho podia alegar ser seu seguidor (Burket, 1991, p.17), mas em suas festas, através do êxtase, e do entusiasmo, os seguidores se libertavam de certos condicionamentos e interditos de ordem ética, política e moral.

Se por um lado no amago desta manifestação existem as questões sociais ligadas à espiritualidade, por outro, correntes defendem que a mesma era uma forma política. Usando a dramaturgia, os poetas difundiam para a população o pensamento agnóstico de Protágoras de Abdera, o niilismo de Górgias, a funcionalidade dos atributos dos deuses de Pródicos de Ceos e a utilidade das crenças e o temor aos deuses para reforçar a imposição da lei dos mais fortes. Abordar o teatro grego a partir do financiamento dos grupos políticos/hetaireia leva-nos a ratificar que a dramaturgia grega não era uma ação de iniciativa privada. O teatro era uma instituição pública que envolvia toda a polis e que no período clássico agia em defesa da democracia.

Ao analisar o financiamento do teatro grego, Winkler e Zeitlin (1990) destacam que “o financiamento da produção dramática era uma responsabilidade cívica, assumida por cidadãos ricos como uma forma de serviço público (a *coregia*), e a assistência aos

festivais dramáticos era frequentemente subsidiada pelo estado para aqueles que não podiam pagar a taxa de entrada (o *theorikon*)" (p. 2).

As primeiras formas de representação eram baseadas em rituais dionisiacos. As celebrações em honra a Dionísio envolviam procissões (*komos*), cantos (ditirambos) e danças. Inicialmente, essas performances eram improvisadas e focadas na exaltação do deus. Como um elemento central dessas primeiras formas era o coro, um grupo de pessoas cantavam, dançavam e comentavam a ação. Acredita-se que Téspis, no século VI a.C., tenha sido o primeiro a separar um indivíduo do coro para interagir com ele, dando origem ao ator (*hypokrités*, "o que responde").

O uso de máscaras tornou-se fundamental, permitindo que os atores interpretem diferentes personagens e amplifiquem suas vozes em grandes espaços ao ar livre.

Embora o teatro grego tenha se originado em contextos religiosos e cívicos, com o tempo, alguns elementos sugerem o surgimento de um incipiente "mercado teatral". Primeiro porque os festivais dionisiacos, como as Dionísias Urbanas e as Leneias em Atenas, incluíam competições de tragédias e comédias. Os dramaturgos competiam por reconhecimento e prêmios, o que incentivava a produção de novas peças.

Ao analisar a dinâmica dos festivais teatrais na Grécia Antiga, Csapo e Slater (1994) observam que "*a natureza competitiva dos festivais também implicava um certo grau de investimento económico por parte dos coregos e da cidade*" (p. 118). Esta constatação sublinha a importância do investimento económico neste mercado teatral para além do interesse estatal.

Autores como Ésquilo, Sófocles, Eurípides e Aristófanes alcançaram grande fama e suas obras eram amplamente conhecidas e representadas. Havia um valor associado à sua autoria.

Ao analisar a organização dos festivais dramáticos gregos, J. Michael Walton (1987) aponta para a existência de um elemento profissional, observando que "*o pagamento de atores, embora talvez não fosse abundante para os padrões modernos, indica um*

elemento profissional dentro dos festivais dramáticos" (p. 65). Esta prática do pagamento de atores compreende o teatro como uma atividade para além de um mero ritual amador. A construção de grandes teatros de pedra, como o Teatro de Dionísio em Atenas, indica um investimento significativo e a institucionalização das apresentações teatrais como um evento regular e importante para a cidade. Esses espaços poderiam acomodar milhares de espectadores.

A crescente importância do teatro para a *polis* grega é inequivocamente demonstrada pela construção de estruturas teatrais permanentes e imponentes. Como observa Graham Ley (2007), *"a ereção de edifícios teatrais permanentes e monumentais em pedra, começando no final do século VI e continuando durante o período clássico, fornece a evidência mais tangível para a crescente importância da representação dramática na vida da cidade grega"* (p. 29). Este investimento em infraestruturas duradouras, como o emblemático Teatro de Dionísio em Atenas, sinaliza a construção destes teatros reflete a institucionalização e a importância regular do teatro para a cidade e a sua capacidade de acomodar grandes audiências. Em Atenas, o Estado desempenhava um papel importante no financiamento das produções teatrais, incluindo o pagamento de coregos (cidadãos ricos que financiavam o coro) e, em algumas ocasiões, até mesmo a distribuição de bilhetes para os cidadãos mais pobres. Isso demonstrava o valor cívico e cultural atribuído ao teatro.

Embora inicialmente os próprios dramaturgos pudessem atuar, com o tempo, surgiu uma classe de atores que se dedicavam à arte da representação. A crescente complexidade das peças e o número de papéis (limitado a três atores para tragédia na sua forma clássica) podem ter contribuído para essa especialização.

Há evidências de que companhias teatrais viajavam para outras cidades gregas para apresentar suas peças, o que sugere uma forma de "comercialização" da arte teatral, embora ainda ligada a festivais e convites cívicos.

"A natureza competitiva dos principais festivais dramáticos, particularmente em Atenas, provavelmente impulsionou a inovação e o desejo por um público mais amplo. Embora fossem principalmente eventos cívicos e religiosos, o prestígio e as recompensas potenciais associadas à vitória nessas competições podem ter encorajado as companhias bem-sucedidas a se apresentarem em outros lugares quando convidadas." (Csapo & Slater, 1994, p. 185)

É importante notar que este "mercado" não era no sentido moderno da palavra. O teatro na Grécia Antiga estava profundamente integrado na vida religiosa, política e social da *polis*. No entanto, a competição entre dramaturgos, o reconhecimento do público, a construção de infraestruturas dedicadas e a possível profissionalização dos atores apontam para os primeiros passos em direção a uma forma de organização e valorização da produção teatral que ia além do mero ritual religioso.

O teatro na Grécia Antiga, desde as suas origens nos rituais dionisiacos até ao florescimento da tragédia e da comédia, teve um impacto social e económico profundo na sociedade grega, particularmente em Atenas durante a sua época de ouro.

O teatro era muito mais do que entretenimento; era um evento cívico e político de grande importância. As peças frequentemente exploravam temas relevantes para a polis, como justiça, poder, dever cívico, guerra e relações com os deuses. Assistir às peças era uma forma de participação na vida da cidade, promovendo a discussão e a reflexão sobre questões sociais e políticas.

As tragédias, em particular, abordavam dilemas morais complexos e exploravam a natureza humana, o destino e as consequências das escolhas. Os cidadãos eram expostos a narrativas que os faziam refletir sobre os valores da sua sociedade e as limitações da condição humana. Filósofos como Aristóteles analisaram o impacto emocional do teatro (catarse) como um processo de purificação das emoções. "*A tragédia é, portanto, a imitação de uma ação importante e completa... e que, suscitando a piedade e o terror, leva à purificação [κάθαρσις] dessas emoções.*" (ARISTÓTELES, 1997, p. 57).

Os festivais teatrais eram momentos de congregação social, reunindo cidadãos de diferentes classes para assistirem juntos às performances. Embora houvesse distinções sociais nos assentos, o evento em si proporcionava um senso de unidade e identidade coletiva.

A comédia, por sua vez, oferecia uma plataforma para a crítica social e política através do humor e da sátira. Os dramaturgos podiam ridicularizar figuras públicas, instituições e costumes, proporcionando uma válvula de escape para as tensões sociais e incentivando a reflexão sobre os problemas da cidade.

A complexidade e a importância dos grandes festivais teatrais atenienses, como as Dionísias Urbanas, refletiam-se na sua organização elaborada. Csapo e Slater (1994) salientam que "*a organização das Dionísias Urbanas era uma grande empreitada, envolvendo numerosos oficiais e uma despesa considerável*" (p. 117). Este aparato demonstra a dimensão e a importância social e económica destes eventos.

Havia magistrados responsáveis pela sua coordenação e cidadãos ricos (coregos) que financiavam os coros, um elemento essencial das tragédias e comédias. Este sistema de **coregia** era uma forma de mecenato e demonstrava o investimento da elite na vida cultural da cidade.

A construção de grandes teatros de pedra ao ar livre, como o Teatro de Dionísio em Atenas, representava um investimento significativo. A manutenção destas estruturas também gerava atividade económica.

Embora inicialmente os dramaturgos pudessem atuar, com o tempo surgiu uma especialização de atores. No entanto, a profissionalização completa no sentido moderno era limitada. Os atores eram pagos, mas não constituíam necessariamente uma classe económica independente e poderosa.

A produção de máscaras, vestuário e outros adereços teatrais envolvia artesãos e gerava alguma atividade económica. Os grandes festivais atraíam pessoas de toda a Grécia, o que impulsionava o comércio local, a venda de alimentos e bebidas, e possivelmente o alojamento temporário.

Como salienta J. Michael Walton (1987), "*os grandes festivais eram também ocasiões para o comércio, com vendedores a venderem comida, bebida e lembranças às grandes multidões que se reuniam na cidade*" (p. 21). Este movimento de pessoas tinha um óbvio impacto económico.

Em Atenas, havia um reconhecimento da importância do teatro para a cidade, tanto que, em certas ocasiões, o Estado fornecia subsídios para que os cidadãos mais pobres pudessem assistir aos espetáculos (o chamado *theorikon*). Isto demonstrava o valor social atribuído ao teatro e o investimento público na sua acessibilidade.

Em resumo, o teatro na Grécia Antiga era intrinsecamente ligado à vida social, política, religiosa e cultural da *polis*. Economicamente, embora não fosse uma indústria no sentido moderno, envolvia investimento público e privado, gerava alguma atividade económica através da construção, produção e organização de festivais, e demonstrava o valor que a

sociedade atribuía a esta forma de expressão. O financiamento através da coregia e, em certos momentos, do *theorikon*, sublinha a importância do teatro para a identidade e o bem-estar da comunidade ateniense.

A relevância do teatro para a comunidade ateniense manifestava-se também nos mecanismos de financiamento estabelecidos. Winkler e Zeitlin (1990) argumentam que *"a instituição da coregia, através da qual cidadãos ricos eram compelidos a cobrir os custos da produção dramática, e a provisão de fundos estatais (theorikon) para permitir que os pobres assistissem, ambas testemunham a centralidade do drama na vida cívica ateniense"* (p. 2). Estes sistemas de financiamento sublinham a importância do teatro para a identidade e o bem-estar da comunidade, garantindo a participação e o investimento de diferentes estratos sociais.

1.1.2. Teatro Romano. A profissionalização dos atores e a construção de grandes teatros.

O teatro romano, influenciado pelo teatro grego, desenvolveu-se com características próprias, marcadas pela profissionalização dos atores e pela construção de grandes teatros. Em Roma, ao contrário da Grécia, a profissão de ator nem sempre era vista com bons olhos. Muitos atores eram escravos ou ex-escravos. No entanto, com o tempo, surgiu uma classe de atores profissionais, alguns dos quais alcançaram grande fama. Os atores romanos especializaram-se em mímica, dança e acrobacia, e alguns migraram para o campo, onde praticavam mímica e ganharam popularidade. As peças romanas apresentavam uma variedade de espetáculos, incluindo tragédias, comédias, música e dança, interpretados por atores profissionais, muitas vezes acompanhados por coros e músicos.

Embora inegavelmente influenciado pelo teatro grego, o teatro romano trilhou o seu próprio caminho, desenvolvendo características singulares. Como assinala Richard C. Beacham (1992), *"o teatro romano, embora se baseasse extensivamente em modelos gregos, desenvolveu rapidamente as suas próprias características distintivas, nomeadamente na profissionalização da representação e na escala e elaboração dos seus edifícios teatrais permanentes"* (p. 1). Estas inovações trouxeram uma profissionalização diferente dos atores romanos assim como uma grandiosidade dos seus teatros em comparação com os modelos gregos. *"No final da República, a representação era uma*

ocupação totalmente profissional, com artistas individuais a alcançar considerável fama e riqueza." (BEACHAM, 1992, p. 119).

Os primeiros teatros romanos eram estruturas de madeira temporárias, mas, a partir do século II a.C., começaram a ser construídos teatros permanentes em pedra. O Teatro de Pompeu, construído em 55 a.C., foi o primeiro teatro permanente em Roma. Os teatros romanos eram construções imponentes, projetadas para acomodar grandes audiências.

Esses teatros eram usados para diversos fins, incluindo festivais religiosos, homenagens e até discursos políticos. A arquitetura dos teatros romanos, com a sua cávea semicircular, orquestra e palco elaborado, influenciou a construção de teatros ao longo da história. *“O design básico do teatro romano, com a sua scaenae frons, orquestra e auditório semicircular, forneceu um modelo que se revelaria notavelmente duradouro e influente na construção de teatros subsequente por toda a Europa.”* (BEACHAM, 1992, p. 53).

A *"scaenae frons"* era o elaborado fundo arquitetônico permanente do palco de um teatro romano. Era uma estrutura imponente, frequentemente com múltiplos níveis, colunas, estátuas e decorações arquitetônicas. Servia como pano de fundo para a ação teatral e também continha entradas para os atores.

A sua menção na citação de Beacham (1992, p. 53) é crucial para entender a influência da arquitetura romana, pois a *"scaenae frons"*, juntamente com a cávea semicircular e a orquestra, compunha o design básico que se tornou um modelo duradouro para a construção de teatros na Europa.

O teatro em Roma teve um impacto significativo tanto a nível social como económico, embora a sua relação com a sociedade e a economia fosse complexa e multifacetada. Era uma das principais formas de entretenimento e lazer para a população romana de todas as classes sociais. Os *ludi scaenici* (jogos cénicos) eram eventos populares que atraíam grandes multidões, oferecendo uma pausa nas suas vidas quotidianas e embora influenciado pela Grécia, desenvolveu as suas próprias formas e temas, refletindo os valores, as crenças e os costumes da sociedade romana. As peças podiam abordar temas históricos, mitológicos, sociais e políticos, contribuindo para a formação e a expressão da identidade cultural romana.

Embora o objetivo principal fosse o entretenimento, o teatro romano também podia ter uma função educativa e moral. As tragédias exploravam temas como o poder, a justiça e as consequências das ações humanas, enquanto as comédias satirizavam os costumes sociais e os tipos de personagens, oferecendo lições morais através do riso. Em certos períodos, o teatro também foi usado como um veículo para a expressão política, embora isso nem sempre fosse bem visto pelas autoridades.

Os eventos teatrais eram ocasiões onde pessoas de diferentes classes sociais se reuniam no mesmo espaço, embora houvesse frequentemente assentos separados. Isso proporcionava uma oportunidade para a interação social, mesmo que limitada.

No contexto romano, o teatro transcendia a função de mero entretenimento, servindo também como um instrumento de controlo social e propaganda política. Richard C. Beacham (1992) observa que *"a provisão de entretenimento público gratuito ou fortemente subsidiado, incluindo o teatro, era um meio bem estabelecido pelo qual magistrados e imperadores romanos procuravam obter e manter o apoio popular"* (p. 97). Esta prática demonstra como a oferta de espetáculos gratuitos ou subsidiados era utilizada para influenciar a opinião pública e consolidar o poder político.

Curiosamente, apesar da popularidade do teatro, a profissão de ator em Roma nem sempre gozava de grande prestígio social. Muitos atores eram escravos, libertos ou estrangeiros, e a sua profissão era por vezes vista com desconfiança. Contudo, alguns atores talentosos conseguiam alcançar fama e riqueza, embora o seu status social permanecesse ambíguo.

A indústria teatral gerava uma variedade de empregos, desde atores, músicos e técnicos de palco até construtores de teatros, fornecedores de vestuário e outros serviços relacionados. A participação nos eventos teatrais envolvia gastos por parte do público, como a compra de comida, bebida e, em alguns casos, bilhetes (embora muitos espetáculos fossem gratuitos, especialmente os financiados pelo Estado ou por indivíduos ricos). Isso estimulava a economia local nas áreas circundantes aos teatros.

A edificação de grandes teatros permanentes em pedra, a exemplo do Teatro de Pompeu e do Coliseu, este último também palco de eventos teatrais, acarretou um significativo investimento em infraestruturas com amplas repercussões económicas. Conforme assinala Martin M. Winkler (2010), *"a construção de edifícios públicos monumentais como anfiteatros e grandes teatros representava um investimento maciço de recursos,*

tanto materiais quanto humanos, e estimulava vários setores da economia local" (p. 47). Este empreendimento beneficiou outros setores económicos como a extração e o transporte de materiais de construção, o trabalho de artesãos e engenheiros, e o impacto no emprego e na circulação de bens.

Os espetáculos teatrais eram frequentemente financiados por magistrados, imperadores e indivíduos ricos como forma de ganhar popularidade, celebrar eventos ou demonstrar a sua generosidade. Este mecenato injetava recursos na produção teatral. A concentração de grandes multidões para os eventos teatrais fomentava o comércio e a prestação de serviços nas proximidades dos teatros, como a venda de bens, alimentação e alojamento (em menor escala, mas relevante).

A complexidade das produções teatrais romanas impulsionou o desenvolvimento de um conjunto diversificado de habilidades especializadas, contribuindo para a formação de uma nascente "indústria" do entretenimento. Niall W. Slater (1998) observa que, no contexto da comédia, *"as exigências da comédia romana, com a sua ênfase na ação rápida, enredos intrincados e frequentemente performance virtuosa, fomentaram um elevado grau de especialização entre o pessoal teatral"* (p. 31). Esta necessidade de especialização implicou diferentes funções e habilidades envolvidas na produção teatral romana, desde atores e músicos até técnicos de palco e figurinistas, contribuindo para a profissionalização do setor.

Em suma, o teatro desempenhou um papel crucial na sociedade romana, oferecendo entretenimento, expressando a cultura e, por vezes, influenciando a moral e a política. Economicamente, gerava emprego, estimulava o consumo e representava um investimento significativo em infraestruturas e patrocínio. A relação entre o teatro, a sociedade e a economia em Roma era dinâmica e complexa, moldada por fatores culturais, políticos e económicos da época.

"O teatro romano não era simplesmente uma forma de entretenimento; era uma instituição cultural que refletia e ajudava a moldar os valores, as crenças e as estruturas sociais da sociedade romana, e o seu impacto económico, embora frequentemente indireto, era, no entanto, significativo." (BEACHAM, 1992, p. 215).

1.2. Evolução do Mercado Teatral Século XX: As vanguardas artísticas, o teatro épico de Brecht e o teatro do absurdo.

O século XX representou uma era de profunda transformação para o mercado teatral, marcado pela contestação de formas tradicionais e pela emergência de vanguardas artísticas que radicalizaram a linguagem cênica e a relação com o público. As convulsões sociais, políticas e filosóficas do período serviram de catalisador para novas abordagens estéticas e ideológicas, redefinindo o papel do teatro na sociedade.

No alvorecer do século XX, o cenário teatral burguês foi confrontado por uma onda de movimentos de vanguarda radicais, entre os quais se destacou o Futurismo italiano, liderado por Marinetti. Michael Kirby (1986) descreve a sua intenção revolucionária, afirmando que *"o teatro futurista tentou destruir todas as tradições do teatro do passado. Deveria ser sintético, alógico, autoexpressivo e antipsicológico"* (p. 7). Esta visão manifestava uma proposta de um teatro sintético, rápido e provocatório, rompendo com a narrativa linear e a psicologia dos personagens.

O Dadaísmo, como reação à carnificina da Primeira Guerra Mundial, cultivava o absurdo, a irracionalidade e a antiarte, questionando o próprio conceito de obra de arte e, consequentemente, de peça teatral coesa.

Influenciado pela psicanálise freudiana, o Surrealismo procurava desvendar os domínios do inconsciente, dos sonhos e do automatismo psíquico como forma de libertar a imaginação e desafiar a lógica da representação teatral. Antonin Artaud, figura com afinidades com o movimento, embora singular na sua visão, expressou uma crença similar na centralidade do inconsciente para a essência do teatro: *"Acredito que este sonho, este inconsciente, esta extroversão da carne, em que o teatro deve reencontrar a sua razão de ser, é a própria realidade"* (ARTAUD, 2006, p. 136). Esta perspectiva explica como os princípios surrealistas se manifestavam na subversão da narrativa lógica e na exploração de imagens oníricas no palco.

Essas vanguardas, embora com manifestações e durações distintas, partilhavam um desejo comum de experimentação formal, de rutura com a tradição e de provocação do público. No entanto, muitas vezes, propostas radicais não se traduziram diretamente num "mercado" teatral convencional, funcionando mais como laboratórios de ideias e influências para o desenvolvimento posterior do teatro moderno. As suas performances

eram frequentemente marginais, direcionadas a públicos restritos e com financiamento precário.

As vanguardas artísticas, no início do século XX, representaram um desafio ao mercado teatral estabelecido. A sua natureza experimental, a rejeição das formas tradicionais e a busca por novas linguagens cénicas tornavam difícil a sua inserção nos circuitos comerciais. Muitas vezes, as suas apresentações eram marginais, realizadas em pequenos espaços, com financiamento limitado e direcionadas a um público restrito. O Futurismo, o Dadaísmo e o Surrealismo, embora influentes na renovação estética do teatro, não se constituíram, na sua maioria, como modelos de negócio viáveis no sentido convencional. No entanto, a sua radicalidade e a sua busca por novas formas de expressão abriram caminho para a experimentação e a inovação no teatro, influenciando o desenvolvimento posterior do mercado teatral.

Em contraste com o teatro dramático tradicional, que visava a identificação emocional do espectador com os personagens, Bertolt Brecht desenvolveu o teatro épico. Influenciado pelo marxismo, Brecht procurava um teatro que fosse capaz de analisar criticamente a realidade social e histórica, despertando a consciência do público para a possibilidade de transformação. Nas palavras do próprio Brecht, "*o objetivo do drama épico é fazer o espectador abandonar sua atitude passiva no teatro e encorajá-lo a pensar por si mesmo*" (BRECHT, 1964, p. 71).

As principais características do teatro épico incluem o distanciamento através de técnicas como a narração, a quebra da quarta parede, a utilização de cartazes e legendas, a iluminação crua e a música com função de comentário de modo a impedir a identificação emocional e promover uma atitude de análise crítica por parte do público.

Os personagens não eram indivíduos complexos com psicologias profundas, mas sim representações de forças sociais e ideológicas, a narrativa não seguia uma progressão linear e causal, mas era fragmentada em cenas independentes que ilustravam diferentes aspetos da questão em análise.

O objetivo final do teatro épico era instruir e motivar o público para a ação política e social. Nas palavras de Brecht, "*o teatro épico visa a transformação da sociedade. Não se contenta em interpretar o mundo, mas quer modificá-lo*" (BRECHT, 1979, p. 124).

O teatro de Brecht, embora com dificuldades iniciais de aceitação em alguns contextos, influenciou profundamente o desenvolvimento do teatro político no século XX. A sua abordagem racional e crítica da realidade encontrou eco em diversas companhias e encenadores, contribuindo para a formação de um "mercado" teatral mais consciente das questões sociais e com uma relação mais ativa com o público.

A influência de Brecht pode ser vista em diversas correntes teatrais do século XX, como o Teatro do Oprimido de Augusto Boal, o teatro documentário de Peter Weiss, e as obras de muitos dramaturgos contemporâneos que exploram temas sociais e políticos. Sua ênfase no distanciamento, na quebra da quarta parede e na análise crítica da sociedade continuam a ser ferramentas importantes para o teatro que busca provocar a reflexão e a ação no público.

O teatro épico de Brecht, com a sua proposta de um teatro crítico, procurou romper com o modelo de entretenimento passivo do teatro burguês. Brecht defendia um teatro que fosse capaz de analisar a realidade social e histórica, despertando a consciência do público para a ação política.

Do ponto de vista económico, o teatro de Brecht, com a sua ênfase na mensagem e na função social, nem sempre se adequava aos critérios de sucesso comercial. Como assinala Brooker (1998, p. 145), a prioridade dada por Brecht à crítica social e ao distanciamento do público face à identificação emocional com as personagens podia, por vezes, colidir com as expectativas de entretenimento e de envolvimento emocional que tradicionalmente impulsionam o sucesso de bilheteira.

No entanto, a sua influência foi profunda no desenvolvimento do teatro político que encontrou um público disposto a refletir sobre as questões sociais e a participar ativamente na construção de significado. O teatro de Brecht, ao influenciar a criação de companhias e encenadores com preocupações sociais, contribuiu para a diversificação do mercado teatral, abrindo espaço para produções com um cariz mais crítico e reflexivo.

Emergindo no pós-Segunda Guerra Mundial, o teatro do absurdo refletia o sentimento de alienação, falta de sentido e incomunicabilidade que assolava a sociedade. Autores como Eugène Ionesco, Samuel Beckett, Arthur Adamov e Harold Pinter apresentavam um mundo ilógico, onde a linguagem se esvaziava de significado, a ação dramática era circular ou inexistente, e os personagens eram figuras desenraizadas e existenciais.

“As principais características do teatro do absurdo incluem a ausência de lógica e causalidade, isto é, as ações e os diálogos não obedeciam a uma lógica racional, refletindo a falta de sentido da existência.” Segundo Esslin (2001, p. 23), “esta quebra com a lógica tradicional e a apresentação de situações aparentemente sem nexos são precisamente os mecanismos através dos quais o teatro do absurdo procura expressar a angústia e o vazio existencial do ser humano num mundo que perdeu as suas certezas.”

A comunicação era frequentemente falha, com diálogos que não se conectavam ou que se repetiam incessantemente, expondo a incapacidade humana de se entender. Os personagens eram muitas vezes figuras caricaturais, presas a situações absurdas e sem motivações claras, ou seja, eram personagens arquetípicos e desprovidos de profundidade psicológica. A angústia da condição humana, a solidão, a morte e a busca por significado num universo caótico eram temas centrais.

A sua linguagem fragmentada, a ausência de lógica e a exploração do absurdo da condição humana representaram um desafio ao mercado teatral tradicional. Inicialmente, as peças de Ionesco, Beckett e outros autores foram recebidas com perplexidade, mas, gradualmente, conquistaram um lugar no mercado teatral, influenciando dramaturgos e encenadores em todo o mundo. O teatro do absurdo, ao expor a incomunicabilidade e a angústia existencial, encontrou um público disposto a confrontar essas representações do absurdo da existência, contribuindo para a expansão do leque de temas e abordagens no teatro.

Em suma, o século XX testemunhou uma rica e complexa evolução do mercado teatral, impulsionada pelas vanguardas artísticas que desafiaram as convenções, pelo teatro épico de Brecht que buscou a consciência crítica, e pelo teatro do absurdo que explorou a falta de sentido da existência. Conforme Reinelt (2011, p. 55) argumenta, *“a influência combinada destes movimentos não só transformou as práticas teatrais como também alterou fundamentalmente a nossa compreensão do papel do teatro na cultura moderna, deslocando-o de uma mera forma de entretenimento para um espaço de questionamento e reflexão social.”*

1.2.1. Teatro Contemporâneo. As novas tecnologias, a interatividade e a diversidade de linguagens.

O teatro contemporâneo, marcado pela integração de novas tecnologias, pela busca de interatividade com o público e pela diversidade de linguagens expressivas, apresenta um panorama social e económico significativamente diferente das formas teatrais tradicionais.

As novas tecnologias permitem novas formas de produção, distribuição e acesso ao teatro. Transmissões online (livestreaming), realidade virtual (VR) e aumentada (AR) podem levar o teatro a públicos mais vastos e geograficamente dispersos, potencialmente democratizando o acesso a experiências teatrais que antes eram limitadas pela localização física.

A interatividade, facilitada por tecnologias digitais e performativas, redefine a relação entre o espectador e a obra. O público pode deixar de ser um observador passivo para se tornar um participante ativo, influenciando a narrativa, as ações ou o ambiente da peça. Isso pode levar a uma experiência teatral mais imersiva, personalizada e com maior potencial de impacto social e emocional. Como sublinha Bishop (2012, p. 178), *“esta mudança para uma participação ativa desafia as noções tradicionais de autoria e de contemplação estética, abrindo caminho para novas formas de envolvimento e de significado na experiência teatral contemporânea”*.

O teatro contemporâneo frequentemente utiliza as novas tecnologias como tema de reflexão, explorando o seu impacto na sociedade, nas relações humanas, na identidade e na própria percepção da realidade. Isso pode gerar debates importantes sobre o papel da tecnologia nas nossas vidas.

A diversidade de linguagens no teatro contemporâneo reflete uma sociedade cada vez mais plural e multicultural. A incorporação de elementos multimédia, performances híbridas, teatro físico, dança-teatro e outras formas expressivas permite dar voz a narrativas e experiências que podem ter sido marginalizadas nas formas teatrais mais tradicionais. Nesse sentido, Pavis (2003, p. 95) observa que esta hibridização de formas e a abertura a diferentes estéticas teatrais são cruciais para um teatro que se pretende relevante e capaz de dialogar com a complexidade do mundo contemporâneo.

O teatro online e as experiências interativas podem criar formas de comunidade entre os espectadores, permitindo a partilha de reações e a discussão sobre as obras, mesmo à distância.

As novas tecnologias abrem caminho para modelos de financiamento alternativos, como o crowdfunding e o mecenato online. A produção teatral também pode ser otimizada com ferramentas digitais para gestão, marketing e até mesmo na criação de cenários e adereços (impressão 3D, projeções).

O teatro online e as experiências imersivas podem alcançar novos mercados e públicos que, por diversas razões (geográficas, económicas, de mobilidade), não frequentam os espaços teatrais tradicionais. Isso pode gerar novas fontes de receita e sustentabilidade para as companhias.

A crescente oferta de entretenimento digital e a possibilidade de experiências teatrais online representam um desafio para o modelo económico dos teatros físicos. É necessário encontrar formas de coexistência e de valorizar a experiência única e presencial do teatro.

A incorporação de tecnologias complexas (realidade virtual, sensores, software interativo) pode aumentar significativamente os custos de produção, exigindo novas formas de investimento e especialização técnica. Király (2019, p. 112) destaca que *“a necessidade de infraestruturas tecnológicas avançadas e de equipas com conhecimentos específicos em áreas como programação e design interativo representa um desafio financeiro e logístico considerável para muitas produções teatrais contemporâneas.”* O teatro contemporâneo exige novas profissões e competências, como designers de interação, programadores, especialistas em realidade virtual e aumentada, e técnicos de multimédia. Isso implica a necessidade de formação e adaptação dos profissionais do setor. As novas formas de teatro digital e interativo levantam questões complexas sobre a propriedade intelectual e os direitos de autor em ambientes virtuais e colaborativos.

Em suma, o teatro contemporâneo, com a sua abertura às novas tecnologias, à interatividade e à diversidade de linguagens, está a transformar profundamente a sua relação com a sociedade e a sua dinâmica económica. Se, por um lado, oferece novas oportunidades de acesso, envolvimento e expressão, por outro, coloca desafios significativos para os modelos tradicionais de produção, financiamento e fruição teatral. A capacidade do setor teatral de se adaptar e de encontrar novas formas de valorizar a

experiência teatral na era digital será crucial para a sua sustentabilidade social e económica no futuro. Nesse sentido, Fuchs (2009, p. 34) enfatiza que *“a própria definição de 'teatro' está em constante mutação, exigindo uma reavaliação contínua das suas práticas e modelos de negócio para garantir a sua relevância e viabilidade num cenário cultural e tecnológico em rápida evolução.”*

Tirando partido das novas tecnologias de informação, da mobilidade cada vez mais simples entre companhias e o poder imersivo do teatro, pretende-se testar novos modelos de negócio nesta arte de forma a permitir a sua maior sustentabilidade e itinerância. Deste modo, como apontam Aronson e Previtali (2013, p. 205), *“a exploração de plataformas digitais para divulgação e venda de bilhetes, a criação de coproduções entre diferentes companhias para partilha de custos e recursos, e o desenvolvimento de experiências teatrais imersivas que atraiam um público diversificado são estratégias cruciais para garantir a viabilidade económica e a circulação do teatro no cenário contemporâneo.”*

2. O Mercado Teatral na Atualidade

2.1. A indústria do entretenimento e a concorrência com outros media.

O mercado teatral na atualidade opera num cenário complexo e dinâmico, inserido na vasta indústria do entretenimento e confrontado com a intensa concorrência de outras medias como cinema, televisão, streaming, videojogos e redes sociais. Este capítulo visa analisar as características, os desafios e as oportunidades do mercado teatral contemporâneo neste contexto competitivo.

No panorama contemporâneo, o teatro opera não como uma entidade isolada, mas como parte integrante de uma gigantesca indústria global de entretenimento, que oferece uma miríade de opções de lazer e cultura aos consumidores. A magnitude deste setor é evidenciada pelos seus impressionantes números de receita, estimados em cerca de 2.8 biliões de dólares americanos em 2023, com projeções de crescimento que apontam para 3.4 biliões até 2028 (PwC, 2024). Esta vasta indústria abrange desde o cinema e a televisão até aos videojogos e ao streaming, criando um ambiente altamente competitivo para todas as formas de entretenimento, incluindo o teatro ao vivo.

Dentro deste ecossistema global, o setor do teatro ao vivo, embora represente uma parcela menor do mercado total, demonstra também a sua relevância económica. Nos Estados Unidos, por exemplo, a receita estimada para os teatros de performance ao vivo é de 5.7 mil milhões de dólares em 2024 (IBISWorld, 2024). A nível global, o mercado de companhias de teatro e teatros com jantar foi avaliado em cerca de 40 mil milhões de dólares em receita mundial para 2025 (Kentley Insights, 2024). Estes números sublinham a importância económica do teatro enquanto forma de arte e entretenimento, apesar da concorrência de outros medias.

Em contraste, o setor de streaming de vídeo, impulsionado por plataformas como a Netflix e a HBO, apresenta números ainda mais expressivos. Avaliado em aproximadamente 674.25 mil milhões de dólares em 2024, este mercado tem previsões de crescimento exponencial, podendo alcançar os 2.66 biliões de dólares até 2032 (Fortune Business Insights, 2024). A conveniência do acesso on-demand e a vasta biblioteca de conteúdos oferecidos pelas plataformas de streaming representam um desafio significativo para o teatro ao vivo, que procura manter e expandir o seu público.

O teatro europeu, inserido num vasto e dinâmico setor cultural e criativo, contribui significativamente para a economia da região. Em 2022, o setor cultural da UE gerou um valor acrescentado de 199 mil milhões de euros, representando uma parte notável da economia (Creatives Unite, 2022). Dentro deste setor, as artes performativas demonstraram um crescimento económico robusto, com um aumento significativo no valor acrescentado até 2020 (European Investment Fund, 2023).

No que diz respeito às audiências, o teatro europeu enfrenta o desafio de atrair e reter as gerações mais jovens. Embora estudos anteriores tenham alertado para o envelhecimento do público (European Theatre Convention, 2015), dados recentes do Reino Unido sugerem uma tendência promissora, com uma forte presença de jovens adultos a frequentar o teatro (Dewynters, 2024). Esta mudança demográfica sublinha a importância de os teatros adaptarem as suas ofertas e estratégias de comunicação para envolverem este público mais jovem e diversificado.

Apesar da competição de outras formas de entretenimento, como o cinema e o streaming, que movimentam biliões de euros a nível global (PwC, 2024; Fortune Business Insights, 2024), o teatro ao vivo mantém a sua relevância cultural e económica na Europa. A capacidade do setor teatral europeu de inovar nas suas produções, de envolver novas audiências através de diferentes linguagens e tecnologias, e de destacar o valor único da experiência ao vivo será crucial para a sua sustentabilidade a longo prazo.

Neste contexto competitivo, torna-se crucial para o setor teatral articular o seu valor único. Como Stanton (2012, p. 215) argumenta, o teatro contemporâneo enfrenta o desafio de destacar a sua natureza de experiência ao vivo e diferenciada, oferecendo algo que as outras formas de entretenimento digital não conseguem replicar completamente: a presença física e a interação imediata entre artistas e público. A capacidade do teatro de inovar e de se adaptar às novas realidades do mercado de entretenimento será fundamental para a sua sustentabilidade e crescimento futuro.

O teatro, para prosperar, precisa encontrar o seu nicho e destacar o seu valor único dentro deste ecossistema. O teatro enfrenta uma concorrência significativa de outras medias que oferecem acesso mais fácil, preços potencialmente mais baixos e uma variedade de conteúdos massiva.

O cinema e a televisão oferecem narrativas visuais complexas, grandes produções e acesso no conforto do lar; o streaming (Netflix, HBO, etc.) combina a qualidade de produção do cinema e da televisão com a conveniência do acesso *on-demand* e uma vasta biblioteca de conteúdos. Lev Manovich (2001, p. 78) observa que estas plataformas de media digital redefiniram a forma como o público consome narrativas, enfatizando a personalização da experiência e a possibilidade de aceder a um vasto leque de conteúdos a qualquer momento, o que coloca um desafio adicional para o teatro ao vivo na busca pela atenção e pelo tempo do espectador.

Os videojogos proporcionam experiências interativas imersivas e um elevado grau de envolvimento do utilizador assim como as redes Sociais (TikTok, YouTube, Instagram) que também oferecem entretenimento rápido, personalizado e gratuito (na maioria dos casos), competindo pela atenção e pelo tempo livre do público.

O crescimento exponencial das plataformas de *streaming* transformou o panorama do entretenimento, apresentando desafios significativos para o teatro ao vivo. A conveniência do acesso *on-demand* e a vasta biblioteca de conteúdos oferecidos pelos serviços de *streaming* competem diretamente com a experiência teatral, que exige deslocação e adesão a horários específicos. Como aponta um estudo da VEJA (2023), o *streaming* de música e filmes é o principal hábito cultural dos brasileiros, o que demonstra a forte preferência do público pelo consumo de entretenimento digital. Esta tendência global, também observada em Portugal (CNN Portugal, 2024), onde mais de metade da população utiliza *streaming* para conteúdos audiovisuais, coloca o teatro ao vivo numa posição de desvantagem no que toca à acessibilidade e conveniência.

No entanto, o teatro ao vivo oferece uma experiência única que o *streaming* não consegue replicar: a presença física e a interação imediata entre artistas e público. Como Stanton (2012, p. 215) argumenta, o teatro contemporâneo enfrenta o desafio de articular o seu valor único enquanto experiência ao vivo e diferenciada. A capacidade do teatro de se adaptar e de encontrar novas formas de valorizar a experiência teatral na era digital será crucial para a sua sustentabilidade social e económica no futuro. Algumas estratégias incluem a transmissão ao vivo de eventos teatrais, conforme sugerido pela Video Shack Audiovisual (2023), que pode ampliar o alcance do teatro. Contudo, é fundamental que o teatro explore a sua natureza imersiva e a sua capacidade de criar um impacto emocional

profundo no público, algo que o *streaming*, apesar dos seus avanços tecnológicos, ainda não consegue igualar.

Para sobreviver e prosperar, o teatro precisa articular claramente o que o diferencia destas outras formas de entretenimento até porque o teatro está carregado de atributos únicos que apesar da forte concorrência, possui características intrínsecas que o tornam único e relevante. Em primeiro lugar a experiência ao vivo pela presença física dos atores e do público no mesmo espaço-tempo cria uma energia e uma conexão irreplicáveis por outros meios. Cada apresentação é única e irrepetível, carregada de uma espontaneidade e uma interação imediata.

A imersão e a proximidade são duas características únicas do teatro. Esta arte pode oferecer uma imersão profunda na narrativa, especialmente em espaços menores ou com formatos inovadores. A proximidade com os atores permite uma conexão emocional mais intensa.

Ir ao teatro pode ser uma experiência social, partilhada com outras pessoas, criando um senso de comunidade e de vivência coletiva. Como argumenta Bennett (2006, p. 123), a frequência a eventos culturais ao vivo, como o teatro, não se trata apenas do consumo individual de uma obra, mas também da participação num ritual social que fortalece os laços comunitários e proporciona um sentimento de pertença através da experiência partilhada.

A reflexão e o debate são um denominador comum a qualquer peça de teatro. Muitas peças teatrais abordam temas complexos e relevantes para a sociedade, estimulando a reflexão, o debate e o pensamento crítico de uma forma que nem sempre outros meios conseguem com a mesma profundidade.

A inovação e a experimentação do teatro contemporâneo continuam a ser um espaço de experimentação artística, explorando novas linguagens, tecnologias e formas de interação que podem influenciar outros meios.

Para enfrentar a concorrência e prosperar, o mercado teatral pode adotar diversas estratégias tais como investir na qualidade e na originalidade, produzindo peças com narrativas envolventes, interpretações de excelência e abordagens inovadoras que justifiquem a experiência de sair de casa e pagar um bilhete.

Outra alternativa poderá passar por explorar a interatividade e a imersão, criando experiências teatrais que envolvam ativamente o público, utilizando tecnologias ou formatos performativos que proporcionem uma imersão única.

A utilização das novas tecnologias permite integrar elementos digitais nas produções (projeções, som imersivo, realidade aumentada) para enriquecer a experiência teatral, ou utilizar plataformas online para alcançar novos públicos e complementar a experiência presencial.

Uma outra estratégia poderá passar por desenvolver programas de fidelização, criar eventos paralelos (debates, workshops) e utilizar as redes sociais para construir uma relação duradoura com o público.

A colaboração com outras media explorando parcerias com o cinema, a televisão ou o streaming para expandir o alcance das produções teatrais ou criar projetos híbrido é uma das possibilidades que pode ser uma mais-valia para esta atividade.

Comunicar de forma eficaz o valor da experiência teatral ao vivo, destacando o que a diferencia das outras formas de entretenimento e oferecer diferentes faixas de preços, descontos para jovens, estudantes ou grupos, e explorar modelos de assinatura para tornar o teatro mais acessível a diversos públicos.

E finalmente, com este estudo pretende-se validar a opção de aumentar a sua itinerância e sustentabilidade, à semelhança de tempos em que atores na Grécia antiga já realizavam viagens no sentido de levar a sua arte a terras mais remotas, num momento da história em que facilmente um grupo de atores se move para diferentes lugares do mundo. Wilson (2006, p. 45) recorda que o teatro na Grécia Antiga era frequentemente um evento itinerante, com grupos de atores a viajarem de cidade em cidade, difundindo narrativas e rituais culturais. Esta tradição histórica ressoa com as possibilidades contemporâneas, onde a mobilidade global e as novas tecnologias podem facilitar uma itinerância sustentável para companhias teatrais, permitindo-lhes alcançar públicos diversos e expandir os seus modelos de negócio.

O mercado teatral na atualidade opera num ambiente de intensa competição dentro da vasta indústria do entretenimento. Para prosperar, precisa reconhecer os seus atributos únicos – a experiência ao vivo, a imersão, o caráter comunitário e o potencial para a reflexão – e adotar estratégias inovadoras que o diferenciem e o tornem relevante para o

público contemporâneo. A capacidade de equilibrar a tradição com a inovação, de utilizar as novas tecnologias a seu favor e de comunicar eficazmente o valor da experiência teatral ao vivo será fundamental para o futuro do mercado teatral.

2.2. A importância dos festivais e eventos teatrais.

Os festivais e eventos teatrais desempenham um papel crucial no ecossistema do teatro, tanto do ponto de vista social como económico. Eles funcionam como catalisadores, impulsionando a criatividade, fomentando a colaboração, atraindo públicos diversificados e injetando vitalidade nas economias locais. Este subcapítulo explora a multifacetada importância destas celebrações do teatro.

São plataformas de exibição e descoberta e uma mostra para novos talentos e obras. Os festivais oferecem uma plataforma essencial para a apresentação de novas peças, dramaturgos emergentes, companhias inovadoras e abordagens experimentais. Eles proporcionam visibilidade a trabalhos que podem não encontrar espaço nos circuitos teatrais comerciais tradicionais.

Por outro lado, permitem igualmente a descoberta de tendências. Ao reunir uma variedade de produções num curto período, os festivais permitem identificar tendências emergentes na dramaturgia, na encenação, na interpretação e no uso de novas tecnologias. Eles funcionam como barómetros do estado atual do teatro. Festivais internacionais promovem o intercâmbio cultural, permitindo que artistas e públicos de diferentes origens geográficas e culturais se encontrem, partilhem ideias e apreciem a diversidade das expressões teatrais globais.

Os Festivais são fomentadores da criação e colaboração por serem estímulo à produção: a existência de festivais com prazos definidos e a possibilidade de apresentar trabalhos num contexto especial servem como um forte estímulo para a criação e produção de novas peças. Por outro lado, existem oportunidades de networking e colaboração. Festivais são pontos de encontro para artistas, produtores, críticos, programadores e outros profissionais do teatro. Eles proporcionam oportunidades valiosas para o networking, a formação de novas parcerias e o desenvolvimento de projetos colaborativos futuros.

Muitos festivais incluem programas de residências artísticas e workshops, oferecendo aos criadores tempo e recursos para desenvolverem os seus trabalhos e aprimorarem as suas habilidades.

São estes festivais tendem a atrair públicos mais amplos e diversificados do que as temporadas regulares de um teatro. A variedade da programação e o caráter especial do evento podem atrair tanto os amantes assíduos do teatro como aqueles que infreqüentemente frequentam as salas.

Por outro lado, a atmosfera festiva e a concentração de eventos podem ser uma porta de entrada para novos públicos, especialmente jovens, que podem sentir-se mais atraídos por esta experiência concentrada e dinâmica.

Festivais teatrais com reconhecimento nacional ou internacional podem atrair turistas culturais, impulsionando a economia local através de gastos em alojamento, alimentação, transporte e outras atividades. A venda de bilhetes para os espetáculos, workshops e outros eventos do festival gera receitas diretas para os organizadores, artistas e companhias.

Com a organização de festivais são vários os benefícios para a economia local tais como a injeção de capital nas economias locais através dos gastos dos participantes (artistas, equipas técnicas, público) em hotéis, restaurantes, bares, comércio e transportes.

A organização de um festival requer uma vasta equipa, desde a direção artística e produção até técnicos, pessoal de apoio e voluntários, gerando oportunidades de emprego temporário e, por vezes, permanente.

Festivais bem-sucedidos podem aumentar a visibilidade da cidade ou região onde se realizam, promovendo o turismo cultural e a imagem da localidade como um centro de cultura e criatividade. Como argumentam Getz e Page (2016, p. 198), os eventos, incluindo festivais de teatro, são importantes motores do turismo, impulsionando o fluxo de visitantes e, conseqüentemente, gerando maior atratividade para o destino. Esta dinâmica não só beneficia a economia local através do aumento da procura por serviços como hotelaria e restauração, mas também fortalece a imagem da região como um polo cultural dinâmico e interessante (Borges Scalabrini & da Silva Dalonso, 2018, p. 115). Ao diversificarem as atividades turísticas oferecidas, os festivais contribuem para um uso mais intensivo dos recursos locais e para a construção de uma identidade cultural forte e reconhecida.

Alguns festivais focam-se na preservação e na apresentação de obras clássicas ou na celebração da história do teatro, mantendo viva a memória cultural enquanto outros

festivais colocam a tónica na inovação, encorajando a experimentação com novas formas narrativas, tecnologias e abordagens performativas, impulsionando a evolução da linguagem teatral.

Os festivais e eventos teatrais são elementos vitais para a saúde e a dinâmica do mercado teatral. Eles servem como plataformas de descoberta, fomentam a criação e a colaboração, atraem públicos diversificados, geram um impacto económico significativo e contribuem tanto para a preservação da história do teatro como para a sua constante inovação. O seu papel vai além da simples apresentação de espetáculos, funcionando como verdadeiros catalisadores que impulsionam o desenvolvimento artístico, social e económico do setor teatral.

2.3. O papel dos teatros independentes e das companhias teatrais.

Os teatros independentes e as companhias teatrais constituem a espinha dorsal da vitalidade e da diversidade do panorama teatral. Operando muitas vezes fora das estruturas comerciais dominantes, desempenham papéis cruciais na inovação artística, na formação de novos talentos, no engajamento comunitário e na oferta de perspetivas alternativas sobre a sociedade e a cultura. Este capítulo explora a multifacetada importância destas entidades no mercado teatral.

Pode dizer-se mesmo que funcionam como laboratórios de experimentação e inovação artística porque oferecem muitas vezes uma certa liberdade criativa. Os teatros independentes e as companhias teatrais frequentemente gozam de maior liberdade criativa para explorar novas formas de dramaturgia, encenação, interpretação e uso de tecnologias. Sem as pressões comerciais de grandes produções, podem arriscar em projetos mais experimentais e desafiadores. Carlson (1996, p. 87) destaca que os festivais de teatro, em particular, criam espaços onde as convenções teatrais podem ser questionadas e novas estéticas podem emergir, servindo como catalisadores para a inovação e o desenvolvimento da arte teatral.

Por outro lado, permitem o desenvolvimento de novas linguagens cénicas. Estes espaços e grupos são frequentemente os pioneiros no desenvolvimento de novas linguagens cénicas, misturando diferentes formas de expressão artística, como o teatro físico, a dança-teatro, o teatro multimédia e a *performance art*.

Muitas companhias teatrais desenvolvem metodologias de trabalho próprias, baseadas em pesquisa contínua sobre a arte do ator, a dramaturgia e a relação com o público, contribuindo para a evolução da prática teatral. Innes (2002, p. 155) observa que o teatro contemporâneo é caracterizado por uma diversidade de abordagens metodológicas, com muitas companhias a dedicarem-se à investigação prática e teórica para expandir o vocabulário da performance e a sua comunicação com o espectador, resultando num enriquecimento constante da forma teatral.

Teatros independentes e companhias oferecem oportunidades valiosas para jovens atores, dramaturgos, encenadores, técnicos e outros profissionais darem os seus primeiros passos na carreira, experimentarem e desenvolverem os seus talentos. Kershaw (2007, p. 32) sublinha o papel crucial dos pequenos teatros e companhias como 'viveiros criativos', onde artistas emergentes podem assumir riscos e desenvolver as suas habilidades num ambiente menos constrangedor do que as grandes produções comerciais.

Muitas companhias funcionam como verdadeiras escolas, proporcionando um ambiente de aprendizagem prático e, por vezes, oferecendo programas de mentoria para artistas em início de carreira. Aslanidou e Governo (2018, p. 77) destacam que estas estruturas informais de aprendizagem e mentoria são essenciais para a transmissão de conhecimento prático e para o desenvolvimento de uma nova geração de profissionais do teatro.

Ao darem espaço a novas vozes e perspetivas, os teatros independentes e as companhias teatrais contribuem para uma maior diversidade cultural e representacional no panorama teatral. Gilbert e Lo (2007, p. 115) argumentam que o teatro independente, em particular, tem sido fundamental na apresentação de narrativas e experiências que muitas vezes são marginalizadas no teatro *mainstream*, enriquecendo assim o panorama cultural com uma multiplicidade de vozes.

Muitos teatros independentes estabelecem fortes laços com as suas comunidades locais, oferecendo programação relevante para o público circundante e, por vezes, desenvolvendo projetos específicos para a comunidade. Sandford (2006, p. 55) enfatiza que o teatro local pode atuar como um "elo social", fortalecendo o tecido comunitário através de experiências culturais partilhadas e da criação de espaços de encontro.

Ao oferecerem bilhetes a preços mais acessíveis ou através de iniciativas de divulgação, os teatros independentes podem desempenhar um papel importante na democratização do

acesso à cultura. Peacock (2003, p. 91) argumenta que as políticas culturais devem apoiar as iniciativas teatrais que visam reduzir as barreiras económicas e geográficas ao acesso às artes performativas.

As peças apresentadas por estes grupos frequentemente abordam temas sociais, políticos e culturais relevantes para a comunidade, fomentando o diálogo e a reflexão sobre questões importantes. Boal (1979), com o seu Teatro do Oprimido, demonstrou o potencial do teatro para catalisar a discussão e a ação social, uma abordagem frequentemente adotada por teatros independentes envolvidos com as suas comunidades.

Companhias teatrais focadas na produção de obras de autores locais ou na exploração de temas da identidade cultural regional desempenham um papel crucial na preservação e na divulgação do património cultural. Aston e Savran (1991, p. 147) sublinham como o teatro regional e comunitário pode atuar como um guardião das histórias e tradições locais, contribuindo para a manutenção da identidade cultural.

Os teatros independentes e as companhias teatrais frequentemente dependem de uma variedade de fontes de financiamento, incluindo subsídios públicos, apoios de fundações, *crowdfunding*, mecenato e receitas de bilheteira. Hillman (2012, p. 45) destaca que a diversificação das fontes de financiamento é crucial para a sobrevivência e a autonomia destas organizações artísticas, permitindo-lhes mitigar a dependência de um único financiador.

Dada a sua natureza muitas vezes precária em termos de recursos, estas entidades demonstram grande resiliência e criatividade na gestão dos seus projetos e espaços. Bial (2004, p. 68) observa que a gestão de teatros independentes exige frequentemente uma abordagem inovadora e multifacetada, onde a paixão pela arte se alia a uma gestão financeira engenhosa para superar as limitações de recursos.

São também as estas companhias teatrais frequentemente enfrentam dificuldades na competição com o mercado teatral comercial, que dispõe de maiores recursos para *marketing* e produção. Reinelt (2011, p. 102) argumenta que a assimetria de recursos coloca os teatros independentes numa posição desfavorável na luta pela visibilidade e pela atração de público, exigindo estratégias alternativas para destacar a sua proposta artística única.

Muitas das inovações artísticas e dos novos talentos que eventualmente chegam ao teatro comercial têm as suas raízes no trabalho experimental dos teatros independentes e das companhias. A sua existência garante uma maior diversidade estética e temática no panorama teatral global, enriquecendo a oferta cultural para o público. Ao oferecerem experiências teatrais desafiadoras e relevantes, contribuem para a formação de públicos mais críticos e ligados com esta arte.

Os teatros independentes e as companhias teatrais são pilares fundamentais para a saúde e a vitalidade do mercado teatral. Funcionam como laboratórios de experimentação, viveiros de novos talentos, agentes de agregação comunitário e promotores da diversidade cultural. Apesar dos desafios económicos que muitas vezes enfrentam, o seu contributo para a inovação artística, a formação de públicos e a reflexão social é inestimável, influenciando e enriquecendo todo o ecossistema teatral.

2.4. Tendências Futuras do Mercado Teatral

O futuro do mercado teatral aponta para uma dinâmica interação entre a tradição e a inovação tecnológica, com um foco crescente na experiência do público e na sustentabilidade. A integração tecnológica surge como uma tendência chave, com a Realidade Aumentada e a Realidade Virtual a prometerem experiências imersivas inovadoras (TecnoHub, 2024). Paralelamente, a capacidade de alcançar audiências globais através de transmissões ao vivo e *streaming* de alta qualidade abre novas avenidas para a democratização e monetização do teatro (Viva Arte Viva, n.d.).

A interatividade e o envolvimento do público também ganharão destaque, com tecnologias a permitirem escolhas narrativas personalizadas e o crescimento do teatro imersivo a colocar o espectador no centro da ação (Viva Arte Viva, n.d.). A diversidade e a inclusão continuarão a ser imperativos, com o teatro a refletir a pluralidade das sociedades e a dar voz a narrativas marginalizadas (Café e Livro, n.d.).

No que concerne à sustentabilidade, a diversificação de modelos de financiamento e a exploração da itinerância facilitada pela tecnologia serão cruciais para a resiliência do setor (Hillman, 2012, p. 45; Aronson & Previtali, 2013, p. 205). Apesar dos avanços digitais, o valor intrínseco das experiências ao vivo e da conexão comunitária oferecidas pelo teatro permanecerá fundamental, fortalecendo os laços sociais (Stanton, 2012, p. 215).

É neste ponto crucial desta investigação que se destacam estas últimas tendências de modo a validar a construção desta plataforma, objeto de estudo. Não é só o facto de o teatro permitir esta ligação única com o público, mas também a possibilidade de exploração da itinerância facilitada pela tecnologia. É neste ponto que interessa investigar e esmiuçar o possível *gap* entre o que está a ser feito e o potencial a ser explorado.

A itinerância, a prática de companhias teatrais se deslocarem para apresentar as suas produções em diferentes locais, emerge como uma estratégia com potencial significativo para o futuro do mercado teatral. Inspirada em tradições históricas, como a dos atores da Grécia Antiga que viajavam para levar a sua arte a diversas comunidades (Wilson, 2006, p. 45), a itinerância contemporânea pode ser catalisada pela facilidade de mobilidade global e pelas ferramentas tecnológicas atuais.

Uma maior aposta na itinerância pode contribuir para a sustentabilidade económica das companhias teatrais. Ao expandirem o seu alcance geográfico, podem aceder a novos públicos e, conseqüentemente, a novas fontes de receita, diversificando a sua dependência de financiamento local ou de bilheteira numa única praça (Aronson & Previtali, 2013, p. 205). A colaboração entre companhias de diferentes regiões ou países pode facilitar a partilha de custos de produção e logística, tornando a itinerância mais viável economicamente.

Além dos benefícios económicos, a itinerância promove um enriquecimento cultural e um maior envolvimento comunitário. Levar espetáculos a diferentes comunidades permite o acesso a experiências teatrais a públicos que, de outra forma, poderiam não ter essa oportunidade. Esta troca cultural pode ser particularmente valiosa em regiões mais remotas ou com menor infraestrutura cultural, fomentando o diálogo intercultural e a apreciação da diversidade de narrativas e expressões artísticas (Sandford, 2006, p. 55).

A tecnologia desempenha um papel crucial no futuro da itinerância teatral. Plataformas digitais podem facilitar a divulgação de espetáculos e a venda de bilhetes em diferentes localidades. Transmissões ao vivo ou gravações de alta qualidade podem complementar as apresentações presenciais, alcançando um público ainda maior e criando formas de interação. A própria produção teatral pode ser adaptada para facilitar a montagem e desmontagem em diferentes espaços, incorporando elementos tecnológicos portáteis e flexíveis.

No entanto, a expansão da itinerância também apresenta desafios. Questões logísticas, como transporte de cenários e equipamentos, alojamento da equipa e adaptação a diferentes espaços de apresentação, exigem planeamento e recursos adequados. A necessidade de construir e manter relações com públicos diversos em diferentes localidades também representa um desafio de comunicação e *marketing*.

Superar os desafios inerentes à itinerância teatral exige uma abordagem estratégica e inovadora em diversas frentes. Um planeamento estratégico e uma logística eficiente são cruciais, o que pode envolver o desenvolvimento de espetáculos modulares para facilitar o transporte e a montagem (Carlson, 1996, p. 155), bem como a formação de equipas flexíveis e a elaboração de orçamentos detalhados para cada deslocação.

A inovação tecnológica oferece ferramentas valiosas para mitigar obstáculos logísticos e expandir o alcance. A utilização de cenários digitais e projeções pode reduzir a dependência de estruturas físicas pesadas (Dixon, 2007, p. 92), enquanto plataformas de gestão integrada podem otimizar a bilheteira e a comunicação com o público em diferentes localidades.

A colaboração e a criação de redes representam outra via fundamental para o sucesso da itinerância. Coproduções e parcerias com entidades locais podem partilhar custos e recursos (Aronson & Previtali, 2013, p. 218), e a formação de consórcios de companhias pode criar rotas de digressão mais sustentáveis.

Finalmente, um envolvimento eficaz com públicos diversos é essencial. Isso requer pesquisa de mercado e adaptação cultural para garantir a relevância da oferta em cada localidade (Bennett, 2006, p. 88), bem como a utilização de *marketing* digital georreferenciado e a criação de parcerias locais para construir laços duradouros com a comunidade.

Em suma, a itinerância surge como uma estratégia promissora para o futuro do mercado teatral, oferecendo potencial para maior sustentabilidade económica, enriquecimento cultural e participação comunitária. Superar os desafios logísticos e de comunicação, com o apoio das tecnologias disponíveis, será fundamental para concretizar o potencial da itinerância como um motor de crescimento e diversificação para o teatro no século XXI.

2.5. A influência da inteligência artificial e da realidade virtual.

A emergente influência da Inteligência Artificial (IA) e da Realidade Virtual (RV) apresenta um panorama fascinante e potencialmente disruptivo para o mercado teatral, com implicações significativas para plataformas como a AgenciART. Ao analisarmos estas tecnologias sob a ótica de uma *marketplace* B2B que facilita a comercialização de peças entre companhias, empresas, escolas e câmaras municipais, podemos antecipar tanto oportunidades inovadoras quanto desafios a serem considerados.

Para a AgenciART, a IA pode revolucionar a forma como a plataforma opera e o valor que oferece aos seus utilizadores. Algoritmos de IA podem otimizar o *matching* e a recomendação de peças, analisando dados detalhados sobre as preferências dos clientes e o repertório das companhias, levando a sugestões personalizadas e eficientes. A IA pode também aprimorar a gestão de agendamentos e logística, crucial para coordenar itinerâncias (Aronson & Previtali, 2013, p. 205). Ferramentas de *marketing* e comunicação podem ser otimizadas com IA para alcançar diferentes segmentos de utilizadores de forma mais eficaz (Kotler & Armstrong, 2018, p. 45). Além disso, a análise de dados impulsionada por IA pode fornecer *insights* valiosos sobre as tendências do mercado teatral, auxiliando a AgenciART e as companhias na tomada de decisões estratégicas (Brynjolfsson & McAfee, 2017, p. 88).

A Realidade Virtual oferece um leque de possibilidades para expandir a experiência teatral e a forma como a AgenciART pode apresentar e comercializar as peças. Tours virtuais imersivos podem permitir que potenciais clientes explorem excertos de peças de forma envolvente (Slater & Usoh, 1993, p. 81). A RV pode facilitar ensaios remotos e workshops virtuais, potencialmente comercializados através da plataforma.

Apesar do potencial, a AgenciART precisará considerar o investimento em tecnologia e *expertise*, a garantia da adoção e integração destas tecnologias, os custos de produção de conteúdo em RV, as questões de acessibilidade digital e a preservação da experiência teatral única (Auslander, 1999, p. 47).

A Inteligência Artificial e a Realidade Virtual representam um horizonte promissor para o mercado teatral e para a AgenciART. Ao abraçar estas tecnologias de forma estratégica, a plataforma pode otimizar as suas operações, oferecer novas formas de valor e posicionar-se na vanguarda da inovação na comercialização de artes performativas.

2.6. A importância da sustentabilidade e da responsabilidade social.

No atual panorama global, marcado por uma crescente consciência ambiental e social, a importância da sustentabilidade e da responsabilidade social no mercado teatral ascendeu a um patamar de relevância inegável.

As companhias teatrais, tal como outras organizações, são cada vez mais chamadas a adotar práticas que minimizem o seu impacto ambiental e que contribuam positivamente para as comunidades em que se inserem. Esta mudança de paradigma não é apenas uma questão ética, mas também uma necessidade estratégica para a viabilidade e a reputação a longo prazo do setor.

A sustentabilidade no teatro pode manifestar-se de diversas formas, desde a adoção de materiais reciclados e reutilizáveis na criação de cenários e figurinos até à implementação de práticas de eficiência energética nos espaços de apresentação. A gestão responsável de resíduos, a escolha de fornecedores com preocupações ambientais e a promoção de deslocações sustentáveis para elencos e equipas são igualmente aspetos cruciais. Como sublinha Kershaw (2007, p. 188), a ecologia teatral examina as complexas relações entre os eventos performativos e os seus ambientes, defendendo uma abordagem mais consciente e integrada. É neste ponto que a esta plataforma AgenciART está pensada no sentido de incluir serviços que permitam a reutilização de cenários e figurinos, através da compra e/ou aluguer dos mesmos. Serviço este que estará à disposição das companhias de teatro ou outro tipo de empresas que possam ter interesse neste tipo de material.

A responsabilidade social, por sua vez, abrange um leque alargado de ações que visam o bem-estar da comunidade e a promoção da inclusão. Teatros que se envolvem ativamente com as suas comunidades locais, oferecendo programação relevante, bilhetes a preços acessíveis e projetos específicos para grupos marginalizados, demonstram um compromisso com a democratização do acesso à cultura (Sandford, 2006, p. 55). A promoção da diversidade e da representatividade nos elencos, nas equipas técnicas e nas narrativas apresentadas é outro aspeto fundamental da responsabilidade social, contribuindo para um panorama teatral mais equitativo e reflexivo da sociedade (Gilbert & Lo, 2007, p. 115).

Além dos imperativos éticos, a sustentabilidade e a responsabilidade social podem trazer benefícios tangíveis para o mercado teatral. Companhias que adotam práticas sustentáveis

podem reduzir custos operacionais a longo prazo através da eficiência energética e da reutilização de materiais. Um forte compromisso social pode fortalecer a reputação da companhia, atraindo um público cada vez mais consciente e engajado com causas sociais e ambientais. Adicionalmente, a responsabilidade social pode fomentar laços mais fortes com as comunidades locais, gerando apoio e parcerias valiosas.

Em suma, a sustentabilidade e a responsabilidade social não são mais meros apêndices da atividade teatral, mas sim pilares centrais para um mercado que se pretende relevante, resiliente e alinhado com os valores de um mundo em transformação. A adoção destas práticas exige um compromisso genuíno e uma visão a longo prazo, mas os benefícios para o planeta, para as comunidades e para a própria vitalidade do teatro são inegáveis.

2.7. A democratização do acesso à cultura e a formação de novos públicos.

A democratização do acesso à cultura e a formação de novos públicos representam vetores cruciais para a vitalidade e o futuro do mercado teatral. Num contexto em que a competição pelo tempo e atenção do público é acirrada, expandir o acesso e cultivar o interesse em novas audiências torna-se imperativo para a sustentabilidade e o crescimento do setor.

A democratização do acesso pode ser alcançada através de diversas estratégias. A oferta de bilhetes a preços mais acessíveis, a implementação de programas de descontos para jovens, estudantes e idosos, e a realização de apresentações em espaços não convencionais ou em comunidades com menor acesso a equipamentos culturais são algumas das abordagens que visam derrubar barreiras económicas e geográficas (Peacock, 2003, p. 91). A utilização de plataformas digitais para a transmissão online de espetáculos ou a criação de experiências de realidade virtual acessíveis também podem ampliar o alcance do teatro para públicos mais vastos (TecnoHub, 2024).

No caso do estudo deste projeto, pretende-se incluir uma nova estratégia de democratização que passa pela maior distribuição de um espetáculo não só no tempo, como no espaço. Por exemplo uma peça de teatro que esteja em exibição em Valongo em abril de 2025 (exatamente como esteve) que seja uma sátira aos partidos de extrema-

direita no sentido de esclarecer um público menos informado, poderá ser exibida no mês de Maio em zonas mais remotas no interior de Portugal onde a produção de espetáculos seja menor (ou eventualmente menos financiada).

A formação de novos públicos, por sua vez, exige um investimento a longo prazo na sensibilização e no envolvimento de diferentes faixas etárias e grupos sociais. Programas educativos para escolas, *workshops* e conversas pós-espetáculo podem despertar o interesse e a compreensão da arte teatral nas gerações mais jovens. A criação de programação diversificada que reflita os interesses e as experiências de diferentes comunidades pode atrair novos públicos que tradicionalmente não se sentem representados no teatro *mainstream* (Gilbert & Lo, 2007, p. 115). A colaboração com líderes comunitários e organizações locais pode ser fundamental para construir pontes e fomentar o envolvimento de novos públicos.

A democratização do acesso e a formação de novos públicos não são apenas imperativos sociais, mas também estratégias inteligentes para o mercado teatral. Ao tornarem o teatro mais acessível e relevante para um leque mais amplo de pessoas, as companhias podem diversificar as suas audiências, aumentar a sua resiliência económica e garantir um futuro vibrante para a arte teatral.

Este investimento no futuro passa por reconhecer o valor intrínseco da cultura como um bem público e por adotar abordagens inclusivas e inovadoras para partilhar a magia do teatro com todos. Como defende D'Angelo (2018, p. 25), a cultura, incluindo as artes performativas como o teatro, possui um valor inerente que transcende a mera mercadoria, constituindo um bem comum essencial para o desenvolvimento social e individual. A sua disseminação através de práticas inclusivas e abordagens criativas é fundamental para garantir que os seus benefícios alcancem a totalidade da população.

3. Indústrias Criativas

3.1. Definição e importância da Economia Criativa

As indústrias criativas definem-se como atividades económicas que radicam na criatividade, no saber cultural e na propriedade intelectual, utilizando-os como motor para a produção de bens e serviços com relevância social e cultural (Hesmondhalgh, 2019, p. 2). Estas indústrias frequentemente entrelaçam atividades de natureza comercial e não comercial, sustentando-se em redes informais para a permuta de ideias criativas.

O Departamento de Cultura, Media e Desporto do Reino Unido (DCMS) circunscreve as indústrias criativas como "aquelas atividades que têm a sua génese na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual (DCMS, 1998, p. 3).

O leque de indústrias criativas abrange diversas áreas como **artes performativas** tais como teatro, música, dança (Bennett, 2006, p. 12); **artes visuais** tais como pintura, escultura, fotografia (Benjamin, 2008, p. 19); **audiovisual** tais como cinema, televisão, rádio (Bordwell e Thompson, 2010, p. 4); **design** tal como moda, gráfico, interiores, produto (Forty, 1986, p. 2); **Publicidade e marketing** (Dyer, 1982, p. 1); **Arquitetura** (Frampton, 2020, p. 14), **Património cultural** tal como museus, galerias, arquivos (Hewison, 1987, p. 10); **Artesanato** (Dormer, 1997, p. 7); **Livros e edição** (Genette, 1997, p. 1) e finalmente **Software e videojogos** (Newman, 2004, p. 3).

As indústrias criativas assumem um papel progressivamente fulcral na economia global, contribuindo para a inovação, a criação de postos de trabalho e o crescimento económico (Florida, 2002, p. 68). Adicionalmente, revestem-se de importância para a salvaguarda e promoção da diversidade cultural e da identidade nacional (UNESCO, 2005, p. 12).

A importância da Economia Criativa reside na sua capacidade multifacetada de impulsionar o desenvolvimento económico, fomentar a inovação, enriquecer a cultura e gerar valor social. Fundamentada na exploração do capital intelectual e da criatividade

individual, a economia criativa abrange um vasto leque de setores, desde as artes performativas e visuais até ao design, media e tecnologia (Hesmondhalgh, 2019, p. 2).

Um dos pilares da importância da economia criativa reside no seu impacto económico. As indústrias criativas contribuem significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) de diversos países, gerando receitas substanciais e criando oportunidades de emprego (Florida, 2002, p. 68). O governo português, por exemplo, reconhece o potencial das indústrias criativas como motor de crescimento económico e de atração de talento (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2018, p. 9). A capacidade destas indústrias de gerar valor a partir de ideias e propriedade intelectual confere-lhes uma resiliência e um potencial de crescimento ímpares na economia globalizada.

Ademais, a economia criativa é um catalisador crucial para a inovação. Ao estimular a experimentação, a colaboração e a aplicação de novas tecnologias, as indústrias criativas impulsionam a criação de produtos, serviços e modelos de negócio diferenciados (Brynjolfsson & McAfee, 2017, p. 88). A sua natureza interdisciplinar fomenta a transferência de conhecimento e a hibridização de ideias entre diferentes setores, gerando externalidades positivas para a economia como um todo.

A dimensão cultural e social da economia criativa é igualmente fundamental. As indústrias criativas desempenham um papel vital na preservação e promoção da diversidade cultural, na expressão de identidades e na construção de narrativas que moldam as sociedades (UNESCO, 2005, p. 12). O teatro, a música, o cinema e outras formas de expressão artística enriquecem a vida das pessoas, promovem o diálogo intercultural e contribuem para o bem-estar social (Bennett, 2006, p. 12).

Em suma, a importância da economia criativa transcende a mera dimensão económica. Ela representa um motor de inovação, um veículo de expressão cultural e um catalisador de desenvolvimento social.

O reconhecimento e o apoio ao florescimento das indústrias criativas são essenciais para a construção de economias mais dinâmicas, sociedades culturalmente mais ricas e um futuro mais promissor. Governos que implementam políticas de incentivos fiscais e investem em fundos públicos para apoiar projetos artísticos e culturais demonstram o

reconhecimento do valor económico e social destas indústrias (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2018, p. 9). A criação de polos criativos e *clusters*, como parques tecnológicos e bairros artísticos, fomenta a colaboração e a inovação, fortalecendo o ecossistema criativo local (Florida, 2002, p. 255). O investimento em educação e formação que desenvolve competências criativas e empreendedoras garante um fluxo contínuo de talento (Hesmondhalgh, 2019, p. 210). A proteção da propriedade intelectual incentiva a produção original e a sustentabilidade económica (DCMS, 1998, p. 15). Por fim, o apoio à internacionalização de empresas e artistas criativos contribui para a expansão das suas atividades e a projeção cultural (UNESCO, 2005, p. 78). Estes exemplos ilustram como o apoio ativo às indústrias criativas gera um círculo virtuoso de desenvolvimento económico e enriquecimento cultural.

3.2. Definição da WIPO Organização Mundial da Propriedade Intelectual

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual (WIPO) oferece uma perspetiva centrada na proteção legal como elemento definidor das indústrias criativas. Segundo a WIPO, estas indústrias compreendem as atividades que se dedicam, são interdependentes ou estão direta ou indiretamente relacionadas com a "criação, produção, representação, exibição, comunicação, distribuição ou venda a retalho de material protegido por direitos de autor" ([Making a Living in the Creative Industries - WIPO]).

Esta definição enfatiza o papel crucial da propriedade intelectual, especificamente os direitos de autor, como base económica e estruturante destas indústrias. Ao proteger as obras originais de autores, compositores, artistas e outros criadores, o direito de autor incentiva a criação e permite a exploração comercial dessas obras em diversos formatos e canais. A abrangência da definição da WIPO é notável, pois não se limita apenas à criação do conteúdo, mas estende-se a toda a cadeia de valor que o envolve, desde a sua produção e representação pública (como no caso do teatro, música e dança), passando pela sua exibição (em galerias, cinemas), comunicação ao público (através de emissões radiofónicas ou televisivas, ou pela internet), distribuição (física ou digital) até à sua venda a retalho (de livros, discos, filmes, etc.).

A publicação da WIPO intitulada "Making a Living in the Creative Industries" explora precisamente como os indivíduos e as empresas dentro destas indústrias conseguem gerar

rendimento a partir da sua criatividade e da proteção dos seus direitos de autor. Embora o documento online possa não apresentar uma paginação linear como um livro físico, a sua estrutura e os seus diversos capítulos detalham as várias formas de exploração dos direitos de autor em diferentes setores criativos. Por exemplo, discute-se como os músicos ganham a vida através de royalties de gravação e de execução pública das suas músicas, protegidas por direitos de autor, ou como os autores e editores dependem dos direitos de autor sobre os seus livros para gerar receitas através da venda de exemplares e de licenças de tradução ou adaptação.

Ao focar-se no material protegido por direitos de autor, a definição da WIPO oferece uma lente jurídica e económica para entender o funcionamento das indústrias criativas. Ela reconhece que a capacidade de proteger e comercializar as criações intelectuais é fundamental para a sustentabilidade e o crescimento destes setores. Esta perspetiva complementa outras definições que podem enfatizar mais o aspeto cultural ou o potencial de inovação, mas sublinha inequivocamente a importância do quadro legal da propriedade intelectual para o ecossistema criativo global.

Esta definição da WIPO oferece um enquadramento relevante para analisar o potencial e o papel de plataformas como a AgenciART no ecossistema das indústrias criativas.

A AgenciART, enquanto marketplace B2B, pode ser vista como um facilitador em várias etapas da cadeia de valor definida pela WIPO. Ao criar um espaço de encontro entre diferentes agentes das indústrias criativas – como artistas, produtores, espaços de exibição, distribuidores e outros profissionais – a plataforma atua como um motor para a "comunicação" e potencial "venda a retalho" (no sentido de licenciamento e contratação de serviços) de material e serviços protegidos por direitos de autor.

Por exemplo, um artista teatral que detém os direitos de autor sobre uma peça original pode utilizar a AgenciART para comunicar a existência dessa obra a potenciais produtores ou espaços de exibição interessados em "representá-la" ou "exibi-la". Da mesma forma, companhias de produção audiovisual podem procurar na plataforma músicos ou designers gráficos cujas obras (música, elementos visuais) são protegidas por direitos de autor e que podem ser licenciadas para integrar os seus projetos. A

AgenciART, neste contexto, facilita a ligação entre a oferta de "material protegido por direitos de autor" e a procura por esses materiais ou pelos serviços de quem os cria e gere.

A própria estrutura da AgenciART, ao permitir a criação de perfis profissionais, a apresentação de portfólios e a formalização de acordos comerciais, contribui para a organização e a profissionalização das transações dentro das indústrias criativas. Isto é crucial para a exploração económica dos direitos de autor, conforme salientado no documento da WIPO "Making a Living in the Creative Industries". A plataforma pode simplificar processos de licenciamento, de contratação de serviços criativos e de divulgação de obras, permitindo que os criadores e os seus parceiros comerciais gerem rendimento a partir da sua propriedade intelectual.

Embora a AgenciART possa não estar diretamente envolvida na "criação" ou "produção" primária do material protegido por direitos de autor, ela desempenha um papel importante na sua subsequente circulação e exploração comercial. Ao otimizar a "distribuição" de informação sobre a disponibilidade de obras e serviços criativos, e ao facilitar a "venda a retalho" de licenças de uso ou a contratação de profissionais, a plataforma alinha-se com os aspetos destacados pela WIPO como constitutivos das indústrias criativas.

Em suma, a AgenciART pode ser analisada como uma ferramenta que potencia a operacionalização da definição da WIPO, ao facilitar a comunicação, a descoberta e as transações envolvendo material protegido por direitos de autor entre diversos agentes do setor criativo. Ao fazê-lo, contribui para a dinamização económica destas indústrias, permitindo que os criadores e outros profissionais ligados à propriedade intelectual encontrem oportunidades de negócio e explorem o valor das suas criações.

3.3. Definição da UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

A Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) adota uma perspetiva económica mais ampla ao definir as indústrias criativas. Para a UNCTAD, as indústrias criativas englobam “os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que utilizam a criatividade e o capital intelectual como principais *inputs*” ([CREATIVE ECONOMY - the United Nations]).

Esta definição enfatiza o processo económico completo, desde a conceção de uma ideia criativa até ao momento em que o bem ou serviço chega ao consumidor. Os elementos centrais desta definição são a "criatividade" e o "capital intelectual" como os recursos primários que impulsionam estas indústrias. A UNCTAD reconhece que o valor económico dos bens e serviços criativos reside fundamentalmente na originalidade e no conhecimento incorporado no seu desenvolvimento.

A abrangência desta definição permite incluir uma vasta gama de atividades económicas, que vão desde as artes tradicionais e o património cultural até setores mais tecnológicos e orientados para o design. O relatório da UNCTAD intitulado "CREATIVE ECONOMY" detalha como estes ciclos operam em diferentes áreas, mostrando como a criatividade é mobilizada para gerar valor económico e como o capital intelectual, incluindo o conhecimento tácito e as competências especializadas, é fundamental para a produção e distribuição desses bens e serviços.

Ao focar nos ciclos de criação, produção e distribuição, a UNCTAD oferece uma visão holística das indústrias criativas, que vai além da mera proteção da propriedade intelectual (como na definição da WIPO) e considera todo o processo que transforma uma ideia num produto ou serviço comercializável. Esta perspetiva é particularmente relevante para o desenvolvimento de políticas económicas e estratégias de crescimento, pois reconhece o potencial das indústrias criativas como motores de inovação, criação de emprego e diversificação económica.

A definição da UNCTAD também sublinha a importância da interligação entre diferentes setores dentro da economia criativa. Por exemplo, a criação de um videojogo envolve não só a programação (capital intelectual) e o design visual (criatividade), mas também a produção (desenvolvimento do software e dos suportes físicos ou digitais) e a distribuição (plataformas online, lojas). Cada etapa deste ciclo contribui para o valor final do produto e gera atividade económica.

A plataforma marketplace B2B AgenciART alinha-se de forma significativa com a definição da UNCTAD sobre as indústrias criativas, atuando em várias fases dos "ciclos de criação, produção e distribuição".

Embora a AgenciART não seja diretamente responsável pela criação original, ela oferece um espaço onde os criadores podem apresentar o resultado do seu capital intelectual e da sua criatividade. Atores podem exibir os seus portfólios, eventualmente músicos podem divulgar as suas obras e companhias de teatro podem apresentar os seus espetáculos. A plataforma torna visível o "input" fundamental das indústrias criativas: a criatividade e o capital intelectual dos seus agentes.

A AgenciART pode também facilitar a fase de produção ao conectar diferentes profissionais e empresas. Por exemplo, um produtor de eventos pode encontrar na plataforma figurinos, cenários ou até figurinistas para a produção de um espetáculo. A plataforma otimiza a ligação entre quem precisa de serviços de produção criativa e quem os oferece.

Atua como um canal de distribuição de oportunidades de negócio e de visibilidade para os bens e serviços criativos. Ao permitir que os profissionais e as empresas criativas criem perfis detalhados e apresentem os seus trabalhos, a plataforma facilita a descoberta por potenciais clientes e colaboradores. No caso de bens digitais (como o texto de uma obra com direitos de autor), a plataforma pode eventualmente integrar mecanismos de distribuição direta. Para serviços (como a contratação de um ator ou de uma companhia), a AgenciART distribui a informação sobre a sua disponibilidade e especialização.

Ao facilitar a interação e as transações entre os diversos intervenientes nos ciclos de criação, produção e distribuição, a AgenciART contribui para a dinamização da economia criativa, tal como definida pela UNCTAD. A plataforma ajuda a transformar o capital intelectual e a criatividade em bens e serviços com valor económico, otimizando os processos de mercado e fomentando novas oportunidades de negócio dentro do setor.

3.4. Relação entre Indústrias Criativas e Culturais

O excerto do UKEssays.com estabelece uma distinção e, simultaneamente, uma interconexão entre as indústrias criativas e as indústrias culturais. Segundo a análise apresentada, "as indústrias culturais podem ser vistas como um subconjunto das indústrias criativas" ([Difference between Culture Industry and Creative Industry | UKEssays.com]). Esta perspetiva sugere que o conceito de indústrias criativas possui um

âmbito mais abrangente, englobando um leque maior de setores económicos cuja base reside na criatividade.

O texto exemplifica esta amplitude ao referir que as indústrias criativas incluem setores que "não são tradicionalmente considerados culturais, como o software e os videojogos" ([Difference between Culture Industry and Creative Industry | UKEssays.com]). Estes exemplos ilustram como a aplicação da criatividade e do capital intelectual se estende para além das formas de expressão artística e cultural mais convencionais. O desenvolvimento de software inovador ou a criação de videojogos envolventes são processos intrinsecamente criativos e geradores de valor económico significativo, embora nem sempre sejam primariamente conotados como "culturais" no sentido estrito do termo.

No entanto, o excerto também aponta para uma "forte sobreposição" entre os dois conceitos. Muitas indústrias operam na interseção da criatividade e da cultura, sendo simultaneamente classificadas como criativas e culturais. Os exemplos fornecidos incluem "o cinema, a música e a edição" ([Difference between Culture Industry and Creative Industry | UKEssays.com]). Estas áreas envolvem a criação de conteúdo com forte componente cultural e artística, enquanto são organizadas como indústrias com produção, distribuição e consumo em larga escala. Filmes veiculam narrativas culturais e identidades, a música expressa emoções e tradições, e a edição dissemina conhecimento e histórias que moldam a cultura.

Esta relação hierárquica e de sobreposição implica que, embora todas as indústrias culturais sejam inerentemente criativas, nem todas as indústrias criativas são necessariamente culturais. A distinção reside, muitas vezes, no foco primário e no impacto dos seus produtos e serviços. As indústrias culturais tendem a ter como objetivo principal a **produção e disseminação de bens e serviços com significado cultural**, frequentemente ligados à identidade, à história e aos valores de uma sociedade. Já as indústrias criativas, embora possam ter um impacto cultural significativo, podem também focar-se mais na **inovação tecnológica**, no **design funcional** ou no **entretenimento** com **objetivos primariamente comerciais**.

A plataforma marketplace B2B AgenciART opera precisamente nesta zona de intersecção e abrangência das indústrias criativas e culturais. Ao pretender agregar diversos

profissionais e empresas do setor criativo, naturalmente acolhe agentes de áreas que podem ser consideradas tanto culturais como não estritamente culturais. Por exemplo, a plataforma poderá vir a ser utilizada por músicos (indústria cultural e criativa), designers gráficos (indústria criativa com impacto cultural e funcional), técnicos de iluminação (indústria criativa de suporte), e até mesmo programadores de software para instalações interativas (indústria criativa com potencial cultural).

A AgenciART é particularmente relevante para os setores onde a sobreposição entre o criativo e o cultural é mais evidente. Artistas de artes performativas (teatro, dança), profissionais do audiovisual (cineastas, produtores de vídeo), músicos, escritores e editores poderão vir a encontrar na plataforma um espaço para promover os seus trabalhos e serviços. A natureza do seu trabalho é intrinsecamente cultural, veiculando expressões artísticas e narrativas que refletem e moldam a cultura, enquanto operam dentro de estruturas industriais e comerciais.

Por outro lado, facilita a conexão entre agentes de diferentes subsectores das indústrias criativas e culturais. Um produtor de teatro (indústria cultural e criativa) pode encontrar na plataforma um cenógrafo (indústria criativa com especialização cultural), um designer de som (indústria criativa de suporte com sensibilidade cultural) ou um dramaturgo (indústria cultural e criativa). Esta capacidade de interligar diferentes *expertises* dentro do espectro criativo e cultural é um dos pontos fortes de um marketplace como a AgenciART.

Deste modo, pretende-se que a AgenciART reflita a relação complexa entre as indústrias criativas e culturais. Ao acolher uma variedade de profissionais e empresas cuja atividade se baseia na criatividade, a plataforma abrange tanto os setores tradicionalmente culturais como aqueles que, embora criativos, podem ter um foco menos diretamente cultural. A sua maior relevância reside, contudo, na facilitação de negócios e colaborações dentro da forte zona de sobreposição, onde a criação artística e cultural encontra estruturas industriais e de mercado.

3.5. Teatro em Portugal e na Europa

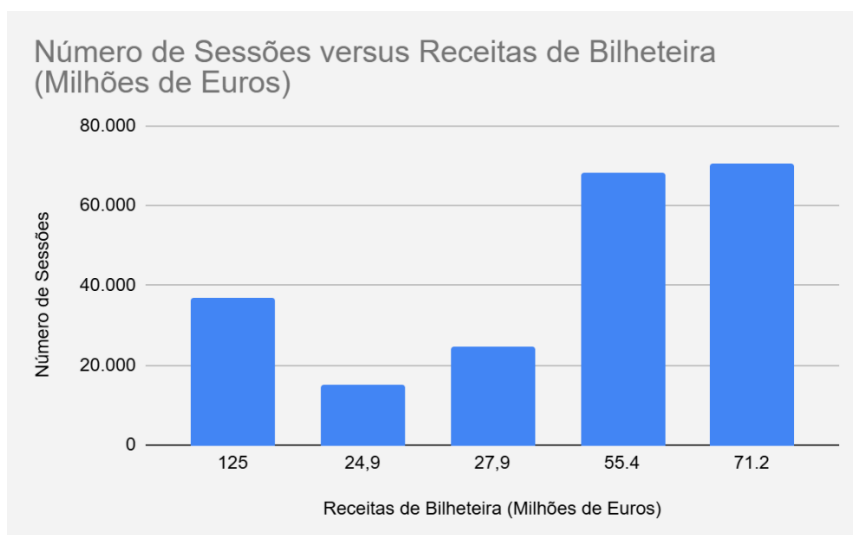
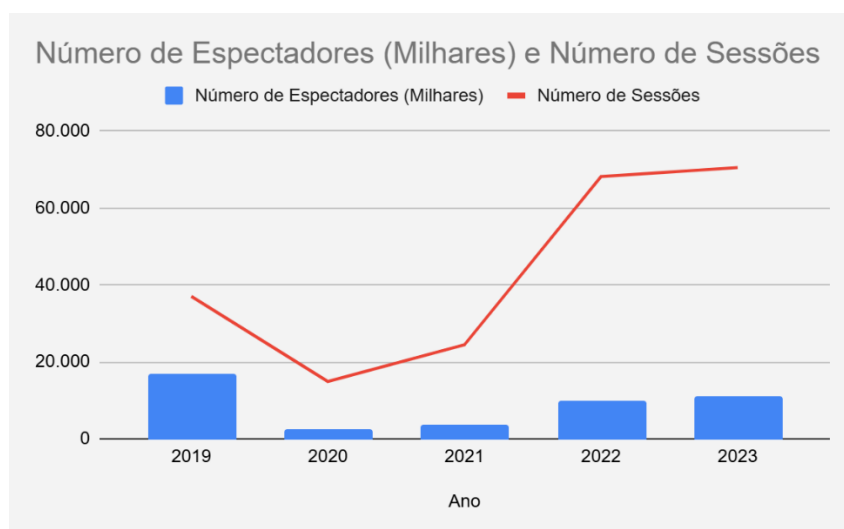
Em Portugal, as indústrias criativas são reconhecidas como um motor de aceleração e expansão da atividade económica, com capacidade para atrair talento e gerar diferenciação no panorama internacional (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2018, p. 9).

3.5.1. Cenário português dos últimos 5 anos

A evolução em números de valores para o teatro em Portugal nos últimos cinco anos revela uma trajetória marcada por significativas alterações. Antes da disrupção causada pela pandemia de COVID-19, o setor dos espetáculos ao vivo, onde o teatro se inclui, demonstrava uma tendência geral de crescimento gradual em termos de número de sessões, espectadores e receitas de bilheteira (INE, RA2019). Contudo, os anos de 2020 e 2021 testemunharam uma quebra drástica nestes indicadores, impulsionada pelas restrições sanitárias que levaram ao encerramento de espaços e ao cancelamento de eventos (INE, Estatísticas da Cultura - 2021). Em 2021, apesar de se observar uma recuperação face ao ano anterior, os números permaneceram consideravelmente aquém dos níveis pré-pandemia.

O ano de 2022 assinalou um período de recuperação notável para o setor dos espetáculos ao vivo, com aumentos substanciais no número de sessões, bilhetes vendidos e receitas de bilheteira em comparação com 2021 (INE, Estatísticas da Cultura - 2022). Esta tendência de retoma persistiu em 2023, com as receitas de bilheteira dos espetáculos ao vivo a registarem um aumento de **28,5% relativamente a 2022**, o número de espectadores a crescer 14,9% e o número de sessões a aumentar 3,4% (INE, Destaque - Espetáculos ao Vivo - 2023). Embora estes dados agregam todos os espetáculos ao vivo, eles sugerem uma dinâmica semelhante para o setor teatral, indicando uma forte recuperação da atividade cultural após o período pandémico.

Ano	Número de Espectadores (Milhares)	Receitas de Bilheteira (Milhões de Euros)	Número de Sessões
2019	16.900	125,3	37.049
2020	2.500	24,9	14.917
2021	3.600	27,9	24.469
2022	9.744	55.4	68.184
2023	11.198	71.2	70.514



Em relação ao mercado português o gráfico apresenta a evolução do número de espectadores (em milhares) e do número de sessões ao longo de cinco anos, de 2019 a

2023. Podemos observar duas linhas distintas: barras azuis representando o número de espectadores e uma linha vermelha indicando o número de sessões.

Em relação ao número de **espectadores**:

- Em 2019, o número de espectadores foi significativamente alto, atingindo aproximadamente 20 mil.
- Houve uma queda drástica em 2020, com o número de espectadores caindo para um patamar muito baixo, próximo de zero.
- Em 2021, notamos uma leve recuperação no número de espectadores, embora ainda bem abaixo dos níveis de 2019.
- Os anos de 2022 e 2023 mostram uma recuperação mais consistente no número de espectadores, alcançando cerca de 10 mil em ambos os anos, embora ainda não retornando aos patamares pré-2020.

Quanto ao número de **sessões**:

- Em 2019, o número de sessões foi elevado, situando-se acima de 35 mil.
- Assim como o número de espectadores, o número de sessões também sofreu uma queda acentuada em 2020, atingindo um mínimo abaixo de 15 mil.
- Em 2021, observa-se um aumento considerável no número de sessões, ultrapassando os 25 mil.
- Os anos de 2022 e 2023 exibem um crescimento ainda mais expressivo no número de sessões, chegando a aproximadamente 70 mil em 2022 e mantendo-se em um patamar similar em 2023.

É interessante notar a disparidade na recuperação entre o número de espectadores e o número de sessões após a queda em 2020. Enquanto o número de sessões demonstra uma

recuperação vigorosa e um crescimento significativo, o número de espectadores, embora apresente uma recuperação, não acompanha o mesmo ritmo de crescimento.

A queda acentuada em 2020 pode ser e deve ser atribuída a eventos atípicos que impactaram a frequência de público, como a pandemia e as óbvias restrições relacionadas a eventos presenciais. A recuperação mais lenta no número de espectadores, mesmo com um aumento significativo no número de sessões, pode sugerir mudanças nos hábitos do público, como menor capacidade de público por sessão, preferência por outros tipos de entretenimento, ou desafios económicos. O aumento expressivo no número de sessões a partir de 2021 pode indicar uma tentativa de compensar a perda de público por sessão, oferecendo mais oportunidades de participação.

Em resumo, o gráfico ilustra um impacto significativo no número de espectadores e sessões em 2020, seguido por uma recuperação desigual. Enquanto o número de sessões se recupera fortemente, o número de espectadores mostra uma recuperação mais gradual e ainda abaixo dos níveis pré-2020. Uma análise mais aprofundada do contexto específico desses eventos seria necessária para entender completamente as causas dessas tendências.

Quanto ao potencial mercado de companhias de teatro existentes em Portugal, que interessa reconhecer como parte do mercado potencial que irá se agregar na plataforma de estudo, segundo dados do IGAC e IRACA, existem em Portugal **1.703 entidades com atividade de teatro** em **249** municípios (Neves, Macedo, Santos, Lima, 2022, p 93).

Em fevereiro de 2023, a Rede Portuguesa de Teatros e Cineteatros (RTCP) contava com um total de **85 recintos credenciados**, distribuídos por 78 municípios, o que corresponde a um quarto do território nacional com recintos integrados na rede (Neves, Macedo, Santos, & Lima, 2022, p.93). Estes recintos estão presentes em todas as regiões do país, embora a maior concentração se encontre nos municípios das regiões Centro (40,0%) e Norte (22,4%), que, em conjunto, representam 62,4% da localização total dos recintos da rede. As regiões autónomas são as menos representadas, com apenas um recinto cada. (Neves, Macedo, Santos, Lima, 2022, p.174).

Relativamente à gestão desses espaços, a grande maioria (82,4%) é assegurada por entidades do setor público, com os municípios ou empresas municipais a corresponderem

a 81,2% destes. A gestão privada, por sua vez, é realizada por entidades associativas (17,6%) (Neves, Macedo, Santos, Lima, 2022, p.174).

3.5.2. Cenário europeu

O cenário do mercado teatral europeu nos últimos cinco anos (aproximadamente 2019-2024) espelha uma trajetória marcada por significativas perturbações e subsequente recuperação. Tal como observado em Portugal, o período pré-pandémico até 2019 indicava geralmente um crescimento constante no setor de espetáculos ao vivo, do qual o teatro era um componente essencial (Statistikaamet, n.d.). No entanto, a chegada da pandemia em 2020 e 2021 impôs um revés drástico, com o encerramento de espaços de atuação e a proibição de eventos presenciais a resultarem em quedas acentuadas no número de espectadores, nas receitas de bilheteira e no volume de apresentações (SDA Bocconi, n.d.). Curiosamente, um estudo da European Theatre Convention (ETC) evidenciou um aumento notável nas vendas de bilhetes para teatro digital (772% entre 2019 e 2021), contrastando com o declínio acentuado nas vendas de bilhetes para eventos presenciais (European Theatre Convention, n.d.).

A evolução do setor de espetáculos tem sido marcada pela crescente influência da tecnologia digital, que transformou a forma como as obras são criadas, produzidas, distribuídas e consumidas. O conceito de "teatro digital" emerge neste contexto, abrangendo um conjunto diversificado de práticas e apresentações teatrais que integram a tecnologia digital como elemento central. O teatro digital transcende a mera gravação de espetáculos teatrais tradicionais, procurando explorar as potencialidades da tecnologia para enriquecer a experiência artística e expandir o acesso ao público. Esta forma de expressão teatral pode manifestar-se de diversas maneiras: através da transmissão de espetáculos ao vivo (streaming), que permite a difusão de apresentações teatrais em tempo real pela internet, alcançando audiências remotas e ultrapassando as barreiras geográficas; através de espetáculos gravados sob demanda, que oferece a possibilidade de assistir a produções teatrais em qualquer momento, proporcionando maior flexibilidade ao público; através do teatro interativo, que facilita a participação ativa do público, que pode influenciar o desenvolvimento da narrativa ou interagir com os atores através de plataformas online; através do teatro de realidade virtual (RV) e realidade aumentada (RA), que cria experiências imersivas, onde o público é transportado para o interior da

cena ou onde elementos digitais se fundem com o espaço cénico real; através de cenários e design digital, que utiliza projeções, cenários virtuais e outras ferramentas digitais para construir ambientes cénicos dinâmicos e inovadores; e através da performance online, que desenvolve obras teatrais concebidas especificamente para o meio digital, explorando as suas características únicas, como o chat, a videoconferência e as redes sociais.

Esta tendência aponta para a necessidade de o setor teatral se adaptar às novas realidades digitais, explorando as oportunidades que a tecnologia oferece para a criação, produção e distribuição de espetáculos. No entanto, é importante reconhecer que o teatro digital não pretende substituir o teatro tradicional, mas sim complementá-lo, oferecendo novas formas de expressão artística e de interação com o público.

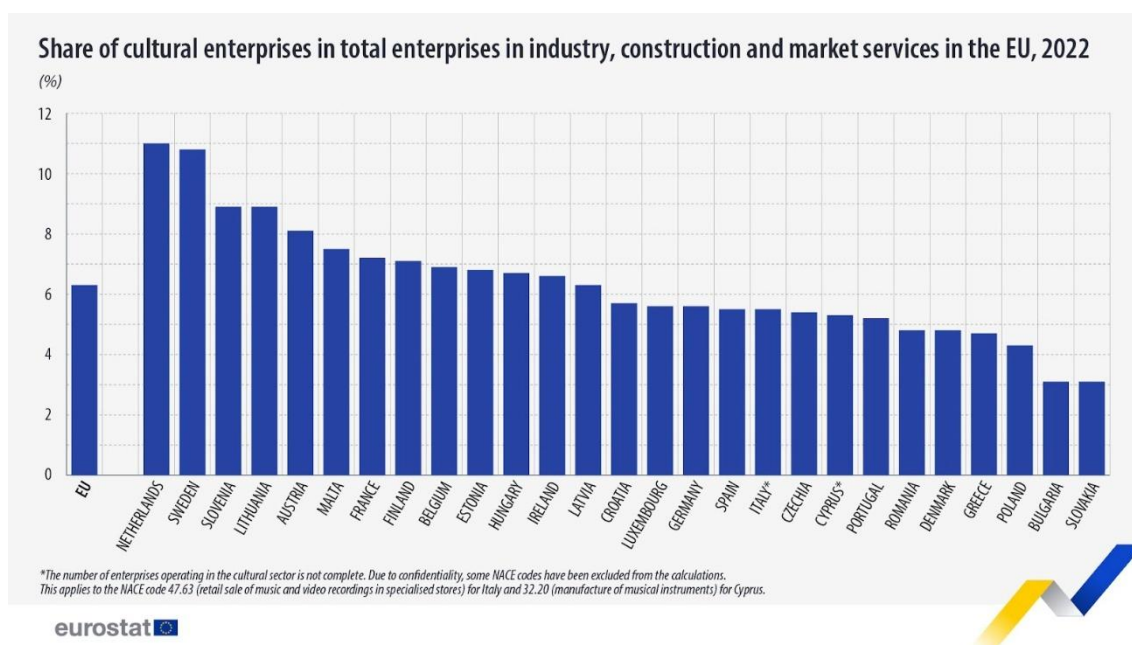
Com o gradual levantamento das restrições, o ano de 2022 assinalou o início de uma recuperação no setor cultural europeu, embora os níveis de frequência e receitas ainda se mantivessem aquém dos valores pré-pandémicos (European Audiovisual Observatory, 2024). A recuperação ganhou maior ímpeto em 2023, com um aumento significativo nas admissões de cinema em toda a Europa, servindo como um indicador geral da retoma de eventos culturais presenciais (European Audiovisual Observatory, 2024; Cineuropa, 2024). Apesar desta tendência positiva, os níveis gerais de frequência em muitos países ainda não alcançaram os patamares de 2019.

Na impossibilidade de recolha de dados detalhados em relação ao número absoluto de companhias de teatro existentes na Europa de modo a reconhecer o efetivo potencial de mercado existente para a plataforma em estudo e de acordo com dados do Eurostat relativos ao ano de 2022, a União Europeia contava com um total de mais de **2 milhões de empresas culturais**, representando uma parcela significativa de **6,3% do total de empresas na economia empresarial**.

Dentro deste vasto setor, as atividades criativas, artísticas e de entretenimento destacavam-se, englobando mais de um quarto (**27,4%**) do número total de empresas culturais (Eurostat, 2025). Embora estes dados forneçam uma visão geral da dimensão do setor cultural, é importante notar que a categoria de atividades artísticas e de entretenimento inclui diversas áreas além do teatro, como música, dança e outras formas

de espetáculo ao vivo. No entanto, a dimensão destas empresas sublinha a relevância económica e o dinamismo do setor cultural na Europa.

Segundo esta mesma fonte, estes geraram **199 mil milhões de euros** em valor acrescentado, o que representou 2,0% do valor acrescentado total na economia empresarial. A percentagem mais elevada de **empresas culturais nas economias empresariais** nacionais registou-se nos Países Baixos (11,0 %) e na Suécia (10,8 %), seguindo-se a Eslovénia e a Lituânia (ambas com 8,9 %) e a Áustria (8,1 %). Em contrapartida, as empresas culturais representavam menos de 5 % de todas as empresas em seis países da UE: Bulgária e Eslováquia (3,1 %), Polónia (4,3 %), Grécia (4,7 %), Dinamarca e Roménia (4,8 %).



O relatório da **Eurostat sobre Estatísticas Estruturais de Empresas (SBS) de 2021** fornece informações valiosas que podem ser aplicadas ao estudo do mercado teatral europeu, incluído na Seção R ("Artes, entretenimento e recreação") da classificação NACE Rev.2. O relatório apresenta estatísticas sobre o número de empresas ativas, faturação líquida e valor agregado no sector de artes e entretenimento. Esses indicadores são fundamentais para compreender a contribuição económica do teatro no mercado europeu.

Após analisar o relatório "*Structural Business Statistics 2021*", a Tabela 1 ("SURVEY OVERVIEW BY ACTIVITY (NACE REV. 2 SECTION)") fornece dados sobre o "Target population", que se refere ao número de empresas, organizado por Secção NACE Rev. 2 para vários países. Para encontrar o número de empresas, foi considerada a coluna "R" nesta tabela. No entanto, o relatório fornece o número total de empresas na Secção R para cada país, e não especifica quantas destas se dedicam especificamente ao teatro. Conforme referido anteriormente, é comum que os dados agreguem o teatro com outras formas de espetáculo ao vivo.

O relatório '*Structural Business Statistics 2021*' apresenta o número de empresas na Secção R (*Artes, entretenimento e recreação*) da NACE Rev. 2 para vários países.

As Estatísticas Estruturais das Empresas (SBS) constituem um conjunto de dados abrangente, compilado pelo Eurostat, que fornece informações detalhadas sobre a estrutura e o desempenho das empresas na Europa. Estas estatísticas desempenham um papel crucial na análise económica, permitindo aos investigadores, decisores políticos e outras partes interessadas compreender a dinâmica do setor empresarial.

Conforme explicitado no relatório "*Structural Business Statistics 2021*", as SBS "abrangem os produtores de mercado das Secções B a N e P a R e Divisões S95 e S96 da NACE Rev. 2, mas certas variáveis e compilações são solicitadas apenas para um subconjunto de atividades.

Para uma melhor compreensão desta definição, é importante clarificar alguns termos-chave tais como SBS (Structural Business Statistics) que se refere ao conjunto de dados estatísticos que o Eurostat recolhe sobre as empresas na Europa, oferecendo uma visão estruturada da sua atividade económica. Os produtores de mercado designam as empresas que produzem bens ou serviços com o objetivo de os vender no mercado, visando a obtenção de lucro. A indicação presente neste relatório **NACE Rev. 2** trata-se da classificação estatística das atividades económicas na comunidade europeia. É um sistema de códigos utilizado para classificar e organizar os diferentes tipos de atividades económicas desenvolvidas pelas empresas (por exemplo, indústria, construção, comércio, serviços). As "Secções" e "Divisões" representam diferentes níveis de agregação e detalhe nesta classificação.

Neste caso as Secções B a N e P a R e Divisões S95 e S96 correspondem aos códigos específicos da NACE que são abrangidos pelas SBS. Estas secções e divisões cobrem uma ampla gama de atividades económicas, excluindo essencialmente algumas áreas, como a administração pública.

Em suma, as SBS do Eurostat fornecem um quadro estatístico detalhado da maioria das atividades económicas na Europa, através da recolha e organização de dados sobre as empresas, utilizando a classificação NACE Rev. 2.

Os dados recolhidos revelam uma variação significativa no número de empresas neste setor entre os diferentes países europeus.

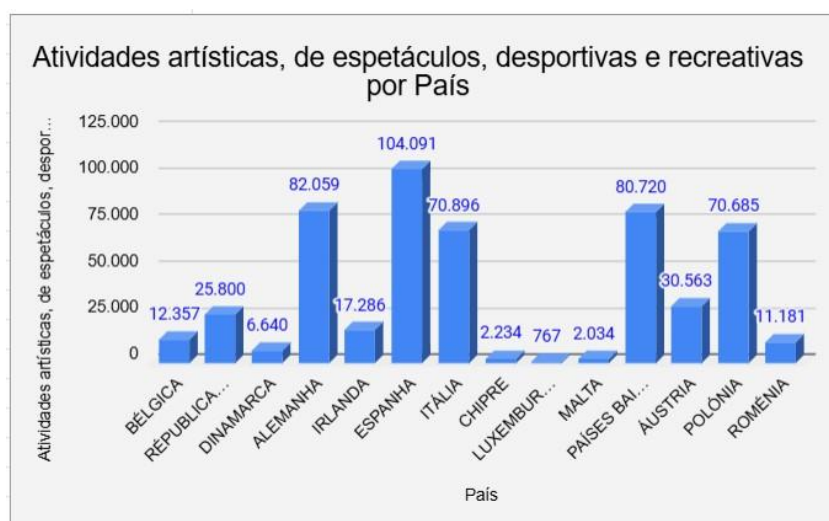


Gráfico nº 3 Número de Empresas na Secção R (NACE Rev. 2)

O **sector cultural europeu**, abrangendo uma ampla gama de atividades artísticas, de entretenimento e recreativas, desempenha um papel significativo na economia da União Europeia. As Estatísticas Estruturais das Empresas (SBS), compiladas pelo Eurostat, fornecem dados valiosos para analisar a dimensão e a estrutura deste setor. De acordo com o Relatório "*Structural Business Statistics 2021*", a tabela 3 apresenta o número de empresas na Seção R ("Artes, entretenimento e recreação") da NACE Rev. 2, oferecendo uma visão geral do panorama empresarial neste domínio.

A análise dos dados revela uma heterogeneidade notável entre os países europeus no que diz respeito ao número de empresas dedicadas às atividades culturais e de entretenimento. **Espanha** destaca-se como o país com o maior número de empresas na Secção R, totalizando **104.091 empresas**, evidenciando a robustez do setor cultural espanhol. A **Alemanha** também apresenta um número expressivo, com **82.059 empresas**, sublinhando a importância do setor cultural na economia alemã. Em contraste, países de menor dimensão, como o Luxemburgo, registam um número consideravelmente mais baixo de empresas neste setor, com apenas 767 empresas.

É fundamental ressaltar que os números apresentados se referem ao total de empresas classificadas na Secção R, que engloba um leque diversificado de atividades que vão além do teatro, incluindo música, dança, artes visuais, entre outras. O relatório não oferece uma discriminação específica do número de empresas exclusivamente dedicadas ao teatro, o que representa uma limitação na análise detalhada do mercado teatral europeu.

No entanto, a informação fornecida pelo relatório é valiosa para compreender o contexto geral em que o mercado teatral se insere. A existência de um número significativo de empresas no setor de "*Artes, entretenimento e recreação*" indica um mercado potencial relevante para iniciativas que visem facilitar as transações e a colaboração entre os agentes do setor cultural, como plataformas de marketplace B2B.

Apesar dos desafios em obter dados desagregados especificamente para o teatro, a análise das Estatísticas Estruturais das Empresas do Eurostat fornece *insights* importantes sobre a dimensão e a diversidade do setor cultural europeu, que podem ser utilizados para informar o desenvolvimento de estratégias e políticas para o setor teatral.

4. Estudos de Caso e entrevistas

Para obter uma compreensão mais aprofundada das necessidades e perspetivas dos potenciais utilizadores do AgenciART e de modo a avaliar a viabilidade e o potencial de impacto da plataforma, foram realizadas entrevistas a diversos intervenientes do setor do teatro. Este capítulo apresenta os resultados dessas entrevistas, que abrangeram um leque diversificado de profissionais e entidades, incluindo diretores de companhias de teatro, vereadores de câmaras municipais com responsabilidades na área da cultura, diretores de recursos humanos de empresas e diretores de escolas que promovem o teatro.

Para além destes *players* foi realizada uma entrevista à Presidente Cláudia Belchior da *European Theatre Convention* no sentido de recolher não só dados mais detalhados acerca do setor teatral em Portugal e na Europa como fazer a recolha da sua opinião acerca da possibilidade desta ideia de projeto se converter efetivamente numa start-up com viabilidade financeira e económica.

A inclusão destas diferentes perspetivas permitiu obter uma visão abrangente das necessidades do setor e das oportunidades para o desenvolvimento de uma plataforma como a AgenciART.

No sentido de conhecer as principais dificuldades e necessidades, que envolvem principalmente pequenas e médias companhias de teatro, desenvolveram-se também entrevistas com potenciais utilizadores, responsáveis por companhias de teatro.

Foram recolhidos dados sobre as diferentes perspetivas dos Diretores de Companhias de Teatro de dimensão pequena/média. A abordagem aos entrevistados permitiu questionar vários temas nomeadamente relacionados com a forma como promovem a companhia, quais as estratégias de vendas utilizadas, que tipo de planeamento era considerado para disponibilizar peças de teatro para venda e quantidade de peças aptas para tournée. Estas mesmas perguntas podem ser encontradas no anexo 2 deste trabalho de modo a elucidar o leitor quanto à pesquisa realizada. Nestas entrevistas questionou-se a possibilidade da existência de eventuais parceiros de marketing ou de equipas de comerciais, de que forma eram elaborados os seus planos de marketing e finalmente a possibilidade de existir uma plataforma Marketplace onde as suas obras fossem disponibilizadas para venda.

Foi questionado também o montante que lhes parecesse viável como orçamento anual para este efeito entre outras perguntas que permitiram entender as possíveis respostas a problemas comuns a todos eles: a escassez de recursos económicos e a efemeridade das peças de teatro.

4.1. Entrevistas a Diretores de Teatro

4.1.1. Companhia “Cabeças no Ar e Pés na Terra”

Cabeças no Ar e Pés na Terra é uma associação cultural e companhia de teatro profissional sediada em Ermesinde. A companhia foi fundada em 2009 por um grupo multidisciplinar de profissionais das artes do espetáculo, com o objetivo de promover a educação artística, especialmente na área do teatro, e desenvolver projetos teatrais inovadores. A companhia destaca-se pelo seu trabalho diferenciado e criativo, procurando oferecer espetáculos que estimulem o pensamento e a reflexão. A companhia está envolvida com teatro profissional, formação artística e projetos de inclusão através da arte.

Hugo Sousa é o presidente da direção e diretor artístico da companhia de teatro, encenador, dramaturgo e além do seu trabalho com a companhia Cabeças no Ar e Pés na Terra, onde encena e dirige diversas produções teatrais, Hugo Sousa também possui experiência em outras áreas artística e formação de estudantes na área artística.

A entrevista foi realizada no âmbito da recolha de dados para a presente investigação de mestrado. O objetivo foi obter perspetivas de um profissional do setor teatral sobre os desafios na promoção e venda de espetáculos e o potencial de um mercado online para o setor. Nesta entrevista foi referido que a investigação se realiza no âmbito do projeto de mestrado e desenvolvimento da construção de uma plataforma digital Marketplace B2B no setor do teatro. A entrevista realizada (anexo 2) teve como objetivo obter a perspetiva de um diretor de teatro sobre os desafios na promoção e venda de espetáculos.

Durante a entrevista, foram abordados diversos aspetos relacionados à promoção e venda de espetáculos da companhia. A primeira questão tratou dos métodos utilizados para promover a companhia e comercializar espetáculos. Hugo Sousa explicou que recorrem a contactos diretos com teatros, envio de e-mails e chamadas telefónicas. No entanto, reconheceu que este processo é moroso e a sua eficácia pode variar.

A segunda pergunta focou-se no investimento dedicado às vendas. Hugo Sousa afirmou que dedica tempo pessoalmente a essa tarefa, contando, ocasionalmente, com o apoio de outros membros da companhia. Contudo, destacou a ausência de um orçamento pré-definido e mencionou que os resultados nem sempre correspondem ao esforço investido.

A terceira questão abordou a disponibilidade de peças para itinerância. Segundo Hugo Sousa, a companhia dispõe de três espetáculos prontos, abrangendo diferentes gêneros e públicos — desde crianças a estudantes e adultos. Além disso, cada peça apresenta requisitos técnicos específicos e conta com materiais de divulgação preparados.

A quarta pergunta tratou da possibilidade de integrar um parceiro especializado em marketing e vendas na estratégia da companhia. Hugo Sousa demonstrou interesse nessa colaboração, especialmente para alcançar um público mais amplo. Ele destacou a importância de estratégias de marketing eficazes, identificação de novos mercados, promoção digital e gestão de contactos com teatros. No entanto, reconheceu as dificuldades de integrar um parceiro diante dos recursos financeiros limitados da companhia.

Por fim, a quinta questão abordou a viabilidade de investir num mercado online para otimizar as vendas. Hugo Sousa expressou disponibilidade para destinar cerca de 200€ mensais a um serviço que permitisse divulgar detalhadamente os espetáculos — incluindo sinopses, imagens, vídeos, críticas e requisitos técnicos. Além disso, mencionou a necessidade de ferramentas que facilitem o contacto com teatros, a gestão da disponibilidade das peças e o acompanhamento de resultados. Esse valor, segundo ele, seria ajustável conforme o retorno obtido.

Em suma, a entrevista evidenciou que, embora Hugo Sousa dedique tempo à venda dos espetáculos, os recursos disponíveis são limitados. No entanto, ele vê grande potencial no mercado online e em soluções como a AgenciART para centralizar a oferta, otimizar a comunicação com teatros e aprimorar o processo de promoção e comercialização dos espetáculos.

4.1.2. Companhia “Inóxio Associação Cultural”

A Inóxio Associação Cultural é uma associação cultural sediada em Valongo, dedicada ao desenvolvimento de atividades culturais. Fundada em 2007, a Inóxio tem vindo a desenvolver projetos teatrais e a promover a cultura na região.

Algumas das peças e projetos teatrais que a Inóxio Associação Cultural levou a cabo incluem "João e Guida" e participação na Mostra de Teatro Amador de Valongo.

Jorge Neto é o presidente da Inóxio Associação Cultural. Para além do seu papel na direção e gestão da Inóxio Associação Cultural, Jorge Neto é também ator, com experiência em cinema, televisão e teatro. Participou em filmes como "Balas & Bolinhos" e "*Balas & Bolinhos - O Regresso*", e em séries televisivas como "Tic Tac Tales" e "*A Ferreirinha*".

Na entrevista realizada com Jorge Neto, percebe-se que o Diretor promove a sua companhia e a venda de espetáculos através do Facebook e do website da associação, utilizando estes canais para divulgar os seus trabalhos e alcançar o público. O investimento direto em vendas é raro, embora Joca (tal como é conhecido) indique que ocasionalmente obtém algum retorno através destas ações. A companhia mantém três peças de teatro prontas para venda e disponíveis para itinerância, demonstrando a sua capacidade de produção e interesse em circular os seus espetáculos.

Joca revelou também que já considerou e pensou na possibilidade de ter um parceiro de marketing ou vendas, o que sugere uma abertura para explorar novas estratégias de promoção e distribuição dos seus espetáculos. Ao imaginar um mercado on-line para apresentar as suas peças e aumentar as vendas, Joca demonstrou familiaridade com o conceito, referindo que consegue idealizar uma solução semelhante ao "coffeepaste", com um dossier e filtro por orçamento. Esta referência indica uma compreensão das necessidades de organização e apresentação de informação num mercado digital. Joca expressou ainda abertura em disponibilizar uma percentagem sobre as vendas realizadas através da plataforma e indicou uma referência de 100€ para investir mensalmente num serviço como este, demonstrando um interesse em aderir a uma solução digital que se mostre eficaz.

4.1.3. Companhia de teatro “Centelha Criativa”

A Centelha Criativa é uma produtora cultural que desenvolve atividades em diversas áreas, incluindo artes performativas, produção de eventos e consultoria artística. Rui Gomes é o fundador da Centelha Criativa e desenvolve atividades como palhaço na Operação Nariz Rui utiliza principalmente e-mails gerais da área da cultura e contactos pessoais da produtora para promover a sua companhia e os seus espetáculos. O entrevistado especificou que a companhia não investe diretamente em vendas. A Centelha Criativa tem atualmente três peças de teatro prontas para venda e disponíveis para itinerância. Questionado sobre a possibilidade de ter um parceiro de marketing ou vendas, Rui Gomes afirmou que nunca considerou essa opção. Da mesma forma, o entrevistado referiu que nunca tinha imaginado a existência de um mercado online para apresentar as suas peças e aumentar as vendas. Ao discutir a viabilidade de tal plataforma, Rui Gomes expressou preocupação com o custo, afirmando que seria difícil para a companhia pensar numa subscrição mensal de 100€, sugerindo em vez disso um modelo de pagamento baseado numa percentagem, com um fee de 10 a 15% sobre as vendas.

4.2. Entrevistas a Vereadores da Cultura das Camaras Municipais Lisboa, Porto e Valongo

No âmbito desta investigação para o projeto de mestrado, foram realizadas várias tentativas de contacto com técnicos responsáveis pelas áreas culturais e de gestão municipal nas Câmaras Municipais de Lisboa, Porto e Valongo. Ao longo do processo, foram realizadas chamadas telefónicas e enviados múltiplos e-mails com pedidos formais de entrevista, complementados por sucessivas tentativas de agendamento.

Apesar dos esforços para obter respostas e da insistência em diversas abordagens, não foi possível encontrar nenhum técnico disponível para responder às questões solicitadas. A falta de retorno por parte das entidades contactadas impossibilitou a obtenção de dados essenciais para esta fase da investigação.

Diante deste cenário, não nos foi possível concluir quais seriam as possíveis respostas destes potenciais parceiros da plataforma, deixando em abertas informações que

poderiam ter contribuído para uma análise mais aprofundada sobre a viabilidade e o interesse destas instituições na iniciativa proposta.

Para documentar o processo, anexamos a este relatório no anexo 7 os e-mails enviados às Câmaras Municipais, evidenciando os esforços empreendidos e a ausência de resposta por parte das entidades contactadas.

4.3. Entrevistas a Diretores de Recursos Humanos

4.3.1. Teatro em Equipa

Teatro em Equipa é uma empresa especializada na utilização do teatro como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de competências em ambientes corporativos. Através de metodologias teatrais, a empresa promove formação dinâmica e interativa, ajudando organizações a aprimorar habilidades como comunicação, trabalho em equipa, liderança e resolução de problemas. Os programas são personalizados conforme as necessidades dos clientes, proporcionando experiências imersivas que estimulam a criatividade e a conexão dos participantes. Além disso, a empresa pode atuar na criação de espetáculos motivacionais e na adaptação de peças teatrais para contextos empresariais, tornando a aprendizagem mais envolvente e eficaz.

A semente nasceu há aproximadamente 7 ou 8 anos, quando **Laurenço Seruya**, formado em teatro em 2015, teve a oportunidade de trabalhar consecutivamente durante dois anos, uma experiência rara na sua área. Contudo, após esse período, como é comum entre os atores, enfrentou longos intervalos sem trabalho. Numa dessas fases, foi sugerido que participasse de um team building teatral para uma empresa, aceitou o desafio, achando a proposta estimulante e o trabalho muito divertido. Naquela época, já era professor de teatro e viu nisso uma oportunidade interessante de trabalhar com pessoas que não eram atores.

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a dinâmica e o impacto do projeto "Teatro em Equipa", foi conduzida uma entrevista (anexo 4) a Laurenço no contexto desta investigação (*disponível on-line conforme referências bibliográficas*).

Lourenço Seruya após vivenciar a instabilidade inerente à carreira de ator, identificou uma oportunidade no âmbito do *team building* para empresas. O principal objetivo do projeto é criar um ambiente descontraído e seguro, onde os participantes se sintam à vontade para explorar e aprender através da experiência teatral.

Durante a entrevista, focou-se na gênese e evolução do "Teatro em Equipa", na preferência de metodologia de roleplay em detrimento de abordagens de team building mais tradicionais, na importância crucial de adaptar as dinâmicas formativas à dimensão dos grupos de participantes e na consistentemente positiva recepção por parte dos clientes empresariais. Um aspeto central da discussão foi a ênfase na criação de um ambiente de liberdade e diversão, onde os participantes não se sintam sob avaliação e possam experimentar sem receios, potenciando assim a sua espontaneidade e envolvimento.

Um dos insights mais notáveis partilhados por Lourenço reside na marcante diferença observada entre trabalhar com atores em formação e com participantes sem experiência teatral. Segundo a sua experiência, os “não-atores” demonstram uma abertura e uma espontaneidade significativamente maiores nas atividades propostas. Adicionalmente, sublinhou a necessidade de ajustar as dinâmicas teatrais à dimensão dos grupos para preservar a essência e a eficácia do *team building*. O feedback positivo dos clientes tem sido uma constante, inclusive por parte daqueles que inicialmente se mostravam mais hesitantes em relação à metodologia.

No âmbito desta investigação académica, a entrevistadora manifestou um particular interesse em aprofundar o conhecimento sobre o projeto "Teatro em Equipa". Nesta fase da conversa, não foram definidos itens de ação específicos, sendo o foco principal a recolha de informações relevantes para a pesquisa em curso sobre o projeto AgenciART.

Um desafio importante encontrado foi a disponibilidade das pessoas responsáveis de contato em fazer a reserva de espaços tais como salas de teatro e auditórios para acolher as suas formações, sendo que muitas vezes as empresas pedem que seja ele a encontrar os espaços onde estas atividades se vão desenvolver. Este poderá ser um dado importante a considerar na oferta de serviços disponíveis no desenvolvimento da plataforma.

Quanto à possibilidade da AgenciART servir para o recrutamento de eventuais profissionais, Lourenço considera que dificilmente terá essa intenção sendo que a equipa de atores/formadores que fazem parte da sua equipa serão sempre profissionais das suas relações pessoais e/ou recomendados pelas mesmas no sentido de manter a máxima confiança no trabalho que a empresa oferece.

Todas as restantes funcionalidades da plataforma foram recebidas de forma bastante positiva e reconheceu que seria importante integrar no mesmo “lugar” informação que atualmente se encontra dispersa. A divulgação da sua empresa e promoção do seu trabalho com o objetivo de realização das vendas dos seus serviços, à semelhança das companhias de teatro, ainda se encontra muito assente nas chamadas telefónicas e no envio de e-mails.

A informação recolhida foi bastante favorável ao desenvolvimento da plataforma estando o entrevistado bastante interessado em conhecer o desenvolvimento da mesma e reconhecendo que a ideia de integrar a sua empresa numa plataforma desta natureza, implicaria apenas a oferta de uma total transparência sobre as condições financeiras e contratuais inerentes à mediação de negócio.

4.3.2. Abilways Portugal

A Abilways Portugal é a filial portuguesa da multinacional ABILWAYS. Tendo como principal objetivo a valorização e o desenvolvimento do potencial humano das empresas e organizações, a oferta da Abilways Portugal assenta em soluções inovadoras adaptadas ao universo profissional tais como *formal learning*, *peer-to-peer learning*, *informal learning*. A Abilways Portugal posiciona-se como parceiro privilegiado dos profissionais para a gestão do seu conhecimento.

Neste caso a entrevista decorreu com a CEO **Raquel Rebelo** (*disponível on-line conforme referências bibliográficas*) que indicou que a empresa de facto explora diversas iniciativas inovadoras que integram o teatro no mundo empresarial e na gestão de recursos humanos dentro do setor criativo. Como representante de uma empresa desta natureza, explica como sua organização utiliza o teatro como metodologia para desenvolver competências dentro das empresas. Segundo ela, sempre que possível, a empresa trabalha

com atores para aplicar essa abordagem, pois considera que o teatro tem um impacto significativo no processo de aprendizagem. *“Nós recorremos à metodologia de teatro, sempre que possível, e trabalhamos com atores, sempre que possível, em algumas áreas. É uma das metodologias que nós consideramos que tem imensa força para desenvolver competências”* – reforçou a Raquel.

Ao abordar a efemeridade do teatro, reconheceu o desafio de manter uma produção relevante por mais tempo, destacando que uma peça pode levar meses para ser construída, mas tem uma vida útil curta. Ele vê a proposta do marketplace digital como uma solução inovadora para aumentar a itinerância das produções e garantir uma melhor gestão dos recursos teatrais.

Foi discutido o potencial da plataforma para a troca, venda e aluguer de cenários e figurinos, ressaltando que a iniciativa pode contribuir para a sustentabilidade do setor teatral, permitindo que os materiais sejam reaproveitados. Enfatiza que esse tipo de solução favorece a economia circular dentro da indústria criativa.

Além disso, a acessibilidade das produções teatrais, destacando a possibilidade de oferecer peças "chave na mão" para empresas e escolas que de facto pode ampliar o alcance das apresentações. Segundo ela, esta abordagem facilita a adaptação do teatro para diferentes públicos, tornando-o mais acessível e aplicável a diversas áreas, incluindo a formação corporativa.

A frequência da aplicação dessas metodologias varia de acordo com a procura, já que os projetos são criados sob medida. Algumas dessas metodologias foram transformadas em produtos específicos, mas sua utilização depende do interesse dos clientes e do contexto temporal.

No último trimestre do ano passado, a empresa realizou atividades com teatro quase todas as semanas. No entanto, enfrenta desafios relacionados à disponibilidade de atores, o que torna a gestão das produções mais complexa. Além disso, a organização prefere trabalhar com um grupo restrito de profissionais devido à especificidade das atividades.

Sempre que possível, a empresa propõe essa abordagem, mas ela não se adapta a todas as organizações. Algumas empresas não compreendem seu valor, assim como há indivíduos que não apreciam o teatro ou não se sentem confortáveis com sua dinâmica, já que ele desafia a zona de conforto dos participantes. Para um trabalho aprofundado e sério, essa exposição é essencial, mas nem todos conseguem perceber sua verdadeira vantagem.

Há também uma preocupação em garantir oportunidades de trabalho contínuas para aqueles que já colaboram com a empresa. Essa abordagem, embora estratégica, pode dificultar a gestão dos projetos. A empresa desenvolveu palestras motivacionais baseadas em teatro e criou personagens próprios, que estão oficialmente registrados em seu nome. Essas iniciativas reforçam o uso do teatro como ferramenta de desenvolvimento e envolvimento.

A empresa está em processo de expansão para a Espanha e busca consolidar uma base de profissionais no país para implementar sua metodologia teatral. Durante um almoço recente, essa necessidade foi discutida com uma formadora, ressaltando a importância de identificar atores que possam colaborar em Madrid e, posteriormente, em outras regiões da Espanha. O objetivo é estabelecer uma presença sólida no mercado espanhol, integrando o teatro às suas atividades.

A entrevistada vê a proposta da plataforma como uma iniciativa promissora, capaz de trazer benefícios tanto para as companhias de teatro quanto para as empresas que buscam novas formas de desenvolver competências e envolver seu público.

4.3.3. Teamwork

A TeamWork é uma empresa especializada em recursos humanos e desenvolvimento organizacional, focada na capacitação de colaboradores e no fortalecimento de equipes. Com mais de 27 anos de atuação no mercado, a empresa integra metodologias inovadoras em *coaching*, liderança e *team building*, explorando abordagens interativas e experienciais para maximizar o impacto da formação. Uma das estratégias utilizadas pela TeamWork envolve a colaboração com atores profissionais, utilizando técnicas teatrais para aprimorar a comunicação, a dinâmica de grupo e a inteligência emocional dentro de ambientes corporativos

Jorge Araújo, diretor da TeamWork, partilha suas experiências sobre a interseção entre teatro e desenvolvimento organizacional, destacando desafios e oportunidades que surgiram ao longo dos anos.

Segundo Araújo, o teatro foi utilizado em diversas iniciativas da empresa, com destaque para o uso de *roleplay* como ferramenta de coaching. A colaboração com atores profissionais permitiu que os participantes simulassem cenários corporativos desafiadores, aprimorando suas competências de comunicação e gestão de conflitos em situações realistas.

Além disso, a TeamWork implementou um modelo onde grupos de colaboradores de empresas preparavam pequenos sketches teatrais para apresentação interna. Estas representações não apenas incentivavam a criatividade e o trabalho em equipa, mas também fortaleciam o vínculo entre os participantes ao longo do processo de desenvolvimento.

Araújo enfatiza que a presença de atores trouxe um impacto significativo nos processos de treino comportamental. Os momentos de roleplay eram públicos, ou seja, toda a equipa assistia à interação entre o ator e o colaborador em treino, adicionando um elemento de pressão realista. Esse formato ajudou os participantes a desenvolver resiliência emocional e habilidades de comunicação genuína, algo essencial em ambientes empresariais.

O diretor reforça que o teatro consegue criar um clima emocional autêntico, semelhante ao que se sente ao assistir a uma peça ou um filme impactante. Segundo ele, a emoção genuína é um elemento crucial para transformar a aprendizagem em algo verdadeiramente eficaz e memorável.

Apesar dos benefícios evidentes, Araújo destaca alguns desafios que dificultaram a continuidade destes programas tais como:

- Falta de regularidade: o treino comportamental baseado em teatro exige continuidade para gerar resultados duradouros, mas muitas empresas contratam sessões pontuais, sem dar seguimento ao desenvolvimento.
- Disponibilidade dos atores: muitos dos profissionais que participaram estavam ativos no teatro e na realização de espetáculos, tornando difícil o compromisso prolongado.

- Custos elevados: a inclusão de atores neste tipo de atividade, aumentava significativamente os custos, e muitas empresas não estavam dispostas a investir nesse modelo.
- Concorrência com atividades lúdicas: Com o crescimento de *team building's* mais baratos, que priorizavam atividades recreativas sem impacto real no desenvolvimento de equipas, houve uma migração de clientes para formatos mais acessíveis, mas menos eficazes.

Araújo menciona que um dos momentos mais marcantes na aplicação do teatro na TeamWork foi uma iniciativa com o El Corte Inglés, em 2006, quando a empresa utilizou representação teatral para preparar colaboradores na interação com clientes.

Araújo vê com grande entusiasmo a criação de plataformas digitais que possam conectar empresas de recursos humanos a profissionais do teatro, facilitando a contratação para projetos como roleplay, coaching e desenvolvimento de liderança. Destaca que, ao longo dos anos, percebeu a dificuldade de encontrar atores disponíveis sem recorrer a redes de contatos informais. A existência de um banco de dados centralizado, onde empresas possam facilmente localizar atores e cenários, pode resolver um problema recorrente no setor.

Além disso, funcionalidades essenciais para uma plataforma desse tipo incluem uma interface simples e intuitiva, permitindo rápida navegação; garantia de qualidade das empresas e profissionais cadastrados, assegurando credibilidade aos parceiros; opção de registo duplo, tanto para empresas que oferecem serviços quanto para aquelas que buscam contratar e a possibilidade de acesso a figurinos, cenários e materiais teatrais, promovendo a sustentabilidade do setor.

A entrevista com Jorge Araújo revela um enorme potencial na fusão entre teatro e desenvolvimento organizacional. Embora desafios como a falta de continuidade e os custos elevados tenham limitado a implementação plena dessas práticas, o impacto positivo nos participantes mostrou que o teatro pode ser um recurso transformador para empresas.

A criação de plataformas que conectem os setores empresarial e artístico pode representar um avanço significativo, facilitando a contratação de atores, aluguel de materiais teatrais

e expansão de iniciativas educacionais para o mundo corporativo. Araújo acredita que, se houver maior conscientização sobre os benefícios dessas práticas, haverá uma procura crescente e um espaço para inovação no mercado.

4.3.4. Didaskália

O objetivo deste projeto é usar o teatro como uma ferramenta para despertar reflexão e mudança entre os colaboradores de uma organização. Através de metáforas e histórias, os participantes descobrem o subtexto, ou seja, as intenções e motivações que os levam a agir.

Os espetáculos combinam diversas técnicas, não são palestras, stand-up comedy, monólogos ou teatro de improviso, mas sim uma fusão de todos esses elementos. Um ou mais atores interpretam um guião definido, interagindo com o público, brincando com sua realidade e ajudando-os a absorver a mensagem de forma envolvente e dinâmica.

A entrevistada e fundadora deste projeto, **Sandra Pinheiro**, foi recomendada por colegas da área teatral compartilhou a sua trajetória, desde sua formação em recursos humanos até à sua paixão pela escrita teatral, que a levou a integrar técnicas teatrais na formação corporativa. Explicou que a Didaskália não se foca no teatro enquanto objeto artístico, mas sim no processo teatral para treinar competências como comunicação, liderança e trabalho em equipa. Inicialmente, enfrentaram resistência por parte das empresas, mas isso tem mudado progressivamente.

Foi apresentado o projeto final de mestrado, a AgenciART e Sandra achou a ideia bastante relevante e destacou como a plataforma poderia simplificar o acesso a espetáculos prontos e a profissionais qualificados. Ela mencionou que muitas empresas enfrentam dificuldades ao tentar contratar espetáculos ou reservar espaços para apresentações teatrais e que uma ferramenta digital poderia ser extremamente útil para encontrar essas soluções rapidamente.

Sandra ressaltou a importância de aprender com iniciativas semelhantes, como o extinto projeto “Portugal Entra em Cena”, que tinha uma proposta semelhante, mas acabou por desaparecer. Ela sugeriu investigar o que levou ao fracasso desse projeto para evitar armadilhas na construção da AgenciART. Além disso, recomendou o LinkedIn como uma ferramenta essencial para marketing B2B, argumentando que, apesar da importância do

Instagram e outras redes sociais, o LinkedIn seria um meio mais eficaz para conectar a AgenciART aos clientes empresariais que poderiam beneficiar da plataforma.

A entrevista também abordou desafios na integração do teatro nas empresas. Sandra mencionou que muitas vezes há insegurança inicial por parte dos clientes, pois não dominam o processo teatral e podem ter uma visão superficial do teatro como uma “diversão” e não como uma ferramenta séria para desenvolvimento organizacional. Para superar essa barreira, é fundamental educar os clientes sobre os impactos positivos da metodologia teatral, algo que a AgenciART poderia ajudar a fazer ao ampliar o acesso a essas soluções.

Sandra também se mostrou disponível para compartilhar contatos que poderiam ser úteis no desenvolvimento da plataforma e sugeriu possíveis colaborações com profissionais do setor através da AgenciART. No geral, ela viu um grande potencial na plataforma e na forma como ela pode criar conexões entre agentes do setor teatral e empresas interessadas, promovendo novas oportunidades de negócios e maior visibilidade para companhias teatrais e profissionais do meio.

Conforme sugestão da Sandra e a título de estudo de concorrência, foi realizada uma investigação ao projeto indicado “Portugal Entra em cena” e verificou-se que a embora o suporte digital e a funcionalidade em formato marketplace B2b fosse o mesmo, o tipo de serviço que era oferecido era bastante distinto. Esta plataforma concebida na altura da pandemia através do Ministério da Cultura (agora extinta), consistia na divulgação de ideias de projetos que se disponibilizam a ser financiados, mas que não estavam ainda concebidos. No fundo o suporte serviria para que empresas pudessem atuar enquanto mecenas e os financiamentos pudessem atingir o máximo de vinte mil cada.

Foi feito um investimento de 1 milhão de euros e segundo informação mencionada em vários suportes de media o site da plataforma registou a adesão de 30 empresas e instituições como: Caixa Geral de Depósitos, BPI, Millennium BCP, grupo Ageas Portugal, Super Bock, Sagres, Renova, Fidelidade, Fundação EDP, Centro Cultural de Belém (CCB), Teatro Nacional D. Maria II, Teatro São João e a Fundação Gulbenkian. Cerca de 2400 artistas ficaram registados e provinham das mais diversas áreas: artes plásticas, artes visuais, cinema, dança, escrita, fotografia, música, pintura, teatro”.

Isto permite-nos concluir que a ideia original possa não ter sido “certa” mas que existe um forte interesse dos parceiros, tanto empresariais como artísticos, em fazer parte deste contexto digital no sentido de criar conexões e respostas aos desafios que a mercado nos apresenta.

4.4. Entrevistas a Diretores de Escolas

Foram requeridas várias entrevistas a diferentes Escolas Secundárias em diferentes zonas geográficas no sentido de descobrir as evidências sobre o possível interesse para os diferentes parceiros e neste caso abordam-se as Escolas.

A Escola Camões, a Escola D. Pedro V, a Escola Soares dos Reis e a Escola Filipa de Vilhena receberam o pedido por email para a realização destas entrevistas. Na realidade apenas a Escola de Artes Soares dos Reis o Porto respondeu ao pedido e disponibilizou a entrevista presencial através do Dr. Jorge Delmar. No anexo 3 encontra-se o guião respetivo desta entrevista.

Escola Soares dos Reis – Porto

A Escola Artística de Soares dos Reis, localizada no Porto, é uma instituição de ensino secundário especializada nas Artes Visuais e Audiovisuais. Com mais de 140 anos de história, é reconhecida como um dos principais centros de formação artística em Portugal. A escola oferece cursos como Comunicação Audiovisual, Design de Comunicação, Design de Produto e Produção Artística, proporcionando aos alunos uma formação técnica e criativa de excelência. Além disso, destaca-se pela sua infraestrutura moderna, equipada com oficinas e estúdios para diversas áreas artísticas.

Com base nas informações recolhidas durante a entrevista, a escola de facto dinamiza anualmente uma peça de teatro, representando um momento cultural significativo para a comunidade educativa mais especificamente na Semana “Viva Soares” realizada todos os anos no mês de janeiro. O processo de seleção da companhia teatral é conduzido pelos docentes, que utilizam a sua rede de contactos profissionais e analisam as propostas recebidas por email. Para além desta iniciativa anual, a escola também promove a criação de peças de teatro no contexto académico, demonstrando um compromisso com a expressão artística dos alunos. Um exemplo notável desta vertente pedagógica foi a

recente colaboração com o Conservatório de Música do Porto, evidenciando a abertura da instituição a projetos interdisciplinares e enriquecedores.

No que concerne às funcionalidades de uma plataforma de gestão de eventos culturais, foram identificadas como relevantes a definição clara do tema da peça e a gestão orçamental detalhada. Adicionalmente, a possibilidade de estabelecer uma conexão entre diferentes companhias de teatro foi destacada como uma mais-valia significativa. A partilha de recursos, nomeadamente a reutilização de cenários e figurinos já construídos, não só otimizaria custos como também proporcionaria aos alunos uma perspetiva mais ampla sobre o panorama teatral e as suas diversas produções. A escola expressou um interesse genuíno em obter informações mais detalhadas sobre a plataforma e pondera a sua integração como ferramenta de apoio à organização das suas atividades culturais.

4.5. Entrevista a European Theatre Convention

Theatre Convention (ETC) é uma rede de teatros públicos europeus que busca fortalecer o setor das artes performativas, promovendo colaboração transnacional, diversidade cultural e inovação artística. Criada em 1988, a ETC atualmente reúne mais de 70 teatros membros em mais de 30 países europeus, servindo como plataforma essencial para o intercâmbio de conhecimento, defesa da liberdade artística e apoio à criação teatral contemporânea. Através de iniciativas como programas educativos, projetos de internacionalização e advocacia junto a entidades políticas, a ETC desempenha um papel crucial na proteção e desenvolvimento do teatro europeu.

Cláudia Belchior, com vasta experiência no setor teatral e na liderança da ETC, abordou diversos desafios que o teatro enfrenta atualmente, destacando quatro tópicos fundamentais: financiamento, internacionalização, impacto das novas tecnologias e desenvolvimento de audiências.

A entrevistada evidenciou um problema crítico no teatro europeu: o subfinanciamento das artes performativas, especialmente dos teatros públicos. Muitos governos impõem cortes financeiros significativos, mas em alguns casos, essa redução de apoio está vinculada a pressões ideológicas. Segundo Belchior, há movimentos políticos que

procuram moldar o repertório dos teatros financiados publicamente, orientando-o para narrativas mais nacionalistas, restringindo a liberdade artística.

Ela citou exemplos concretos de teatros na Eslováquia onde diretores foram presos por resistência a tais imposições. Para combater esse cenário, a ETC tem promovido ações de advocacia junto às instituições europeias, defendendo a necessidade de legislação que proteja a liberdade de criação artística.

Nesse contexto, Belchior mencionou a plataforma digital “*Resistance Now Together*”, uma iniciativa conjunta com o “Festival de Viana” Teatro que reúne denúncias e conteúdos sobre restrições à liberdade artística. A plataforma permite que peças de teatro, jornalismo investigativo e mobilizações sejam acessíveis num único espaço digital, amplificando vozes contra medidas repressivas.

Outro obstáculo citado por Cláudia Belchior é a falta de dados estatísticos específicos sobre o teatro. Os números disponíveis referem-se às artes performativas como um todo, englobando teatro, dança, ópera e circo, dificultando análises direcionadas. Embora a ETC tenha cerca de 70 associados que podem fornecer insights qualitativos, não há um levantamento quantitativo preciso do número de companhias de teatro na Europa.

Belchior reforçou a importância do teatro na formação cultural e social das crianças e jovens. Segundo sua experiência, o sucesso de projetos educativos depende da continuidade e do envolvimento dos professores. Ela citou o caso do projeto “*De Boca Aberta*”, implementado no Teatro Nacional Dona Maria II, que cresceu de uma pequena iniciativa para cobrir toda a rede pública de pré-escolar em Lisboa, ajudando a formar futuros espectadores e artistas.

A entrevistada destacou a necessidade de uma comunicação mais eficaz entre escolas, teatros e instituições públicas. A rotatividade de professores e gestores culturais dificulta a continuidade dos projetos. Como solução, defende a criação de parcerias de longo prazo e programas de formação para educadores, garantindo que as iniciativas tenham impacto duradouro.

Sobre o projeto AgenciART, Belchior considerou a proposta inovadora e necessária, mas alertou para desafios como a organização da plataforma e a clareza das informações oferecidas aos usuários. Segundo ela, uma plataforma digital que conecte companhias de teatro, escolas e câmaras municipais pode otimizar processos, facilitar a itinerância de espetáculos e promover práticas mais sustentáveis, como a venda ou aluguer de figurinos e cenários.

Além disso, ressaltou que a adesão dos municípios será um dos maiores desafios, pois estabelecer parcerias com câmaras exige contato direto e um trabalho contínuo de apresentação da proposta. Citando sua experiência com o projeto “*Odisseia Nacional*”, ela enfatizou que a melhor abordagem para estabelecer essas relações é uma estratégia presencial e personalizada.

Belchior avaliou que a expansão da plataforma para um nível europeu exige uma abordagem gradual, começando por parcerias estratégicas com teatros que já possuem redes de colaboração internacionais. Mencionou teatros franceses e luxemburgueses como potenciais parceiros, especialmente considerando o interesse crescente pela cultura portuguesa entre comunidades migrantes de alto nível educacional.

A entrevista revelou um cenário complexo para o teatro europeu, com desafios significativos relacionados à liberdade artística, financiamento e educação. No entanto, também evidenciou oportunidades de inovação digital, como é o caso desta plataforma que pode transformar a forma como espetáculos e recursos teatrais são comercializados. A recomendação de Belchior para o sucesso da plataforma é garantir uma estrutura clara, acessível e com forte envolvimento humano, combinando tecnologia com estratégias de aproximação direta entre os diferentes atores do setor teatral.

5. A construção do Marketplace para o sector do Teatro

5.1. Conceito AgenciART

A AgenciART é uma plataforma Marketplace B2B com a missão de agregar companhias de performances teatrais entre outras, possibilitando uma conexão mais rápida e eficaz entre companhias de teatro, entidades públicas e/ou privadas assim como instituições do sistema de ensino interessadas em adquirir esses espetáculos. O negócio visa criar uma “ponte” digital para que empresas de produção teatral possam apresentar o seu portfólio com base em temas, roteiros e atores envolvidos em cada performance. Para além da possibilidade da venda das peças de teatro com a dita “chave na mão” a plataforma visa permitir a venda e/ou aluguer de figurinos e cenários. Esta plataforma fornece fácil acesso às partes interessadas e aos potenciais compradores, não apenas pela sua acessibilidade, mas também pela possibilidade da sua reserva on-line.

A plataforma Marketplace B2B é inovadora e é direcionada às companhias de teatro e aos seus clientes (tais como as entidades públicas e privadas) que tenham interesse em adquirir um espetáculo. Assim como as companhias de teatro que desejam obter maior rentabilidade com as suas obras já concebidas e exibidas, poderão ter o seu portfólio em aberto, no qual as partes interessadas podem fazer a sua compra de forma segura e direta ou simplesmente efetuar uma contratação à medida.

Através da plataforma, os clientes terão acesso às informações de contato e trabalhos da companhia de teatro, fornecendo ferramentas que permitem aos compradores tomar uma decisão o mais completa e informada possível. A inovação deste projeto reside na sua oferta única e exclusiva no mercado, com grande potencial de sucesso, pois aprimora a venda de performances.

A AgenciART revoluciona a indústria teatral ao fornecer um Marketplace abrangente para peças e performances, além de figurinos, cenários e design de arte. A efemeridade das peças de teatro muitas vezes exibidas num curto espaço de tempo, uma única vez e

numa localidade em específico, ganha assim novas formas de rentabilizar esforços e meses de preparação com guiões, construção de cenários, figurinos, além de aumentar a oferta de trabalho dos atores e toda a equipa técnica.

Centralizando esses recursos, assegura-se aos compradores informações completas e verificadas, aumentando a clareza e economizando tempo. Pequenas companhias de teatro beneficiam de serviços de marketing mais acessíveis, ganhando exposição e clientes que de outra forma não alcançariam. A plataforma constantemente atualizada elimina confusões de cronograma e preços, garantindo transições suaves.

Ao apoiar a reutilização de cenários e figurinos, reduzem-se custos e promove-se a sustentabilidade pela redução de resíduos. Em última análise, o serviço fomenta um mercado competitivo e justo, capacitando as companhias de teatro a focar na criatividade e performance, enquanto desfrutam de operações simplificadas, maior visibilidade e promoção da sustentabilidade ecológica.

No entanto, sendo uma empresa incumbente e trazendo para o mercado um novo conceito com uma rede estabelecida de diferentes companhias de teatro, será difícil numa fase inicial “convencer” os potenciais clientes acerca da natureza do serviço das suas funcionalidades, assim como o grau de confiança a alcançar.

5.2. A Missão

AgenciART, sendo uma plataforma inovadora Marketplace B2B, propõe-se revolucionar a indústria criativa teatral, conectando, organicamente, companhias de teatro com potenciais clientes e impulsionando a visibilidade, a sustentabilidade e a rentabilidade desse setor.

Entendendo que a indústria criativa é formada por setores culturais e criativos que podem ser oriundos de uma produção individual ou coletiva, a sua missão baseia-se em três pilares:

1. Conexão entre companhias de teatro e seus clientes: ao buscar a facilidade na contratação de espetáculos teatrais por entidades públicas, privadas ou instituições de ensino, expandido o público-alvo e as oportunidades de trabalho;

2. Diversificação e ampliação do teatro, tornando-o mais acessível e democrático: ao criar uma plataforma abrangente com espetáculos variados, democratizando, assim, o acesso à cultura;
3. Fomento à sustentabilidade: ao promover a redução do desperdício de recursos e de materiais através da reutilização de cenários, figurinos e acessórios cênicos, diminuindo, assim, o impacto ambiental das produções teatrais.

Acreditando que o teatro pode contribuir com a cultura e a educação de uma sociedade, a AgenciART deseja democratizar o acesso à cultura, colaborando, dessa forma, para um futuro mais desejável e frutuoso para o teatro português numa fase inicial e com o objetivo de expansão na Europa.

5.3. Análise SWOT

O setor de espetáculos na Europa representa um mercado dinâmico e diversificado, composto por um número significativo de empresas que abrangem uma variedade de atividades, desde a produção teatral até a organização de eventos musicais e outras formas de entretenimento ao vivo. De acordo com dados recentes, estima-se que existam aproximadamente **517.000 empresas na Europa ligadas a espetáculos**. Este número expressivo evidencia o tamanho e a importância económica do setor, bem como o seu potencial para inovação e crescimento.

Neste contexto, uma plataforma que promova a itinerância e a promoção de espetáculos de teatro pode encontrar um mercado promissor. A itinerância, que envolve a circulação de produções teatrais por diferentes locais e regiões, pode expandir o alcance do público e criar oportunidades de receita para as companhias de teatro. No entanto, a organização de tours teatrais pode ser um processo complexo e desafiador, que envolve a coordenação de logística, marketing e outras atividades.

Uma plataforma digital especializada pode simplificar e otimizar este processo, oferecendo ferramentas e serviços que facilitem a conexão entre companhias de teatro, espaços de apresentação, produtores, distribuidores e outros profissionais do setor.

Ao fornecer um espaço centralizado para a promoção de espetáculos, a negociação de contratos, a gestão de agendas e a divulgação para o público, a plataforma pode reduzir os custos de transação, aumentar a eficiência e fomentar a colaboração no mercado teatral.

Além disso, a plataforma pode contribuir para a descoberta de novos talentos e produções, oferecendo recursos de busca e recomendação que permitam aos programadores de teatros e festivais encontrar espetáculos inovadores e de alta qualidade. Ao mesmo tempo, pode auxiliar as companhias de teatro a alcançar um público mais amplo e diversificado, utilizando estratégias de marketing digital e ferramentas de análise de dados para identificar e segmentar o público-alvo. O potencial de mercado para uma plataforma deste tipo é significativo, considerando o grande número de empresas no setor de espetáculos e a crescente procura por soluções digitais que facilitem a produção, distribuição e promoção de eventos culturais. No entanto, é importante ter em conta os desafios e as especificidades do mercado teatral, como a diversidade de modelos de negócio, as restrições de orçamento e a importância das relações pessoais e da confiança.

Ao oferecer soluções adaptadas às necessidades do setor e construir uma comunidade envolvida com os seus usuários, uma plataforma de itinerância e promoção de espetáculos de teatro pode desempenhar um papel crucial no desenvolvimento e na modernização do setor teatral. Deste modo realizar uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para a plataforma AgenciART:



Forças:

- Mercado potencial significativo: a existência de um grande número de empresas na Europa ligadas a espetáculos (517.000) indica um mercado potencial substancial para a AgenciART.
- Otimização da itinerância: A plataforma pode facilitar a mobilidade e cada vez maior itinerância de peças teatrais, simplificando processos complexos como logística, marketing e vendas de bilhetes.
- Conexão entre agentes: a AgenciART pode promover a colaboração entre companhias de teatro, espaços de apresentação, produtores, distribuidores e outros profissionais do setor.
- Descoberta de talentos e produções: a plataforma pode facilitar a descoberta de novos talentos e produções inovadoras, tanto para programadores de teatros quanto para o público.
- Marketing e alcance: a AgenciART pode auxiliar as companhias de teatro a alcançar um público mais amplo e diversificado, utilizando estratégias de marketing digital.

Fraquezas:

- Necessidade de adaptação específica: a plataforma precisará se adaptar às necessidades e desafios específicos do mercado teatral, que possui características distintas de outros setores de espetáculos.
- Concorrência: a AgenciART enfrentará a concorrência de outras plataformas e soluções existentes, exigindo atualização, diferenciação e valor único.
- Complexidade do setor: o mercado teatral é caracterizado por modelos de negócio diversos, restrições orçamentárias e a importância das relações pessoais, o que pode dificultar a adoção da plataforma.
- Dependência de dados agregados: Os dados da Eurostat fornecem uma visão geral do setor de "Artes, entretenimento e recreação", mas não discriminam especificamente o mercado teatral, o que pode limitar a precisão da análise de mercado.

Oportunidades:

- Digitalização do setor cultural: a crescente digitalização do setor cultural oferece oportunidades para a AgenciART inovar e fornecer serviços de valor agregado.
- Expansão do Público: a itinerância facilitada pela plataforma pode expandir o alcance do público para espetáculos de teatro, aumentando a procura e a receita.
- Expansão do sector para outras áreas artísticas: disponibilidade de abertura a novos mercados conforme nos fornecem os dados: dança, música, artes visuais, entre outras.
- Internacionalização: A AgenciART pode facilitar a circulação de espetáculos teatrais entre diferentes países europeus, promovendo a diversidade cultural e a colaboração internacional.
- Sustentabilidade do sector: a plataforma pode contribuir para a sustentabilidade do sector teatral, otimizando processos, reduzindo custos e criando novas oportunidades de receita.

Ameaças:

- Crises económicas e pandemias: eventos como crises económicas e pandemias podem afetar negativamente o setor teatral, reduzindo o público e a receita.
- Mudanças nos hábitos de consumo cultural: mudanças nos hábitos de consumo cultural, como o aumento do tempo gasto online, podem representar um desafio para o teatro ao vivo.
- Resistência à adoção: alguns profissionais do setor teatral podem resistir à adoção de novas tecnologias e plataformas digitais, preferindo métodos tradicionais de trabalho.
- Regulamentações e políticas culturais: variações nas regulamentações e políticas culturais entre os países europeus podem criar desafios para a operação da plataforma em escala internacional.

Ao considerar todos estes fatores, a AgenciART pode desenvolver estratégias para capitalizar suas forças, superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e mitigar as ameaças, construindo um negócio sustentável que promova o sector do teatro.

5.4. Análise PESTEL

5.4.1. Identificação e impacto de fatores políticos

É importante ter em mente quais fatores políticos que podem influenciar o plano operacional planeado da empresa, para tentar compreender e antecipar potenciais barreiras e/ou oportunidades. Um governo que tenha ideias para implementar medidas que visem potenciar a intervenção do teatro na Educação e que ao mesmo tempo permita uma maior flexibilidade em relação às regras da Educação normativa, pode gerar grandes oportunidades para esta empresa especializada na venda de espetáculos.

Portanto, é crucial analisar e trabalhar de acordo com os fatores políticos da região em que se pretende desenvolver o projeto, inicialmente em Portugal e posteriormente a nível europeu. A mudança de poder político influencia sempre o comércio de bens ou serviços culturais na medida em que, se ganhar um partido mais à direita, o sector poderá sofrer uma redução orçamental. No entanto se por sua vez permanecer à esquerda, as mesmas expectativas deverão permanecer.

Quando se trata de proteção ao consumidor, o governo tem políticas de cancelamento bem definidas para proteger os clientes, especialmente quando se trata de cancelar ou remarcar eventos nas indústrias criativas. Os espetáculos costumam ter a opção de adquirir um seguro adicional caso o consumidor não possa comparecer. O governo impõe algumas restrições ao seu sector, nomeadamente limitações orçamentais. No caso do orçamento do Estado em Portugal, menos de 1% é dedicado à Cultura.

5.4.2. Identificação e impacto de fatores macroeconómicos

A economia do país tem influência direta na forma como esta atividade se desenvolve. O crescimento económico de uma região ou país afeta diretamente a capacidade das pessoas de disponibilizar parte dos seus rendimentos em entretenimento, incluindo produções teatrais.

Os resultados do Inquérito às Condições de Vida e Rendimento do INE, realizado em **2024** sobre os rendimentos do ano anterior, indicam que **16,6%** das pessoas estavam em risco de pobreza em **2023**, menos 0,4 pontos percentuais (p.p.) do que em 2022. A taxa de pobreza correspondia, em 2023, à proporção de habitantes com rendimento monetário líquido (por adulto equivalente) inferior a **7.584 euros** (632 euros por mês). Agora este indicador tem impacto nas receitas que podem resultar da bilheteira. No entanto, acaba por ter menos impacto se os espetáculos forem gratuitos porque são pagos pelas Câmaras Municipais ou pelas Escolas.

Os resultados do Inquérito às Condições de Vida e Rendimento do INE, realizado em **2024** sobre os rendimentos do ano anterior, indicam que **16,6%** das pessoas estavam em risco de pobreza em **2023**, menos 0,4 pontos percentuais (p.p.) do que em 2022 (INE, 2024a). A taxa de pobreza correspondia, em 2023, à proporção de habitantes com rendimento monetário líquido (por adulto equivalente) inferior a **7.584 euros** (632 euros por mês) (INE, 2024a). Relativamente às taxas de emprego, no **3.º trimestre de 2024**, a população empregada foi estimada em **5 140,9 mil pessoas**, representando um aumento de 0,8% em relação ao trimestre anterior e de 1,2% face ao mesmo trimestre de 2023 (INE, 2024b). A taxa de emprego situou-se em 56,6% (INE, 2024b). Estes indicadores têm impacto nas receitas que podem resultar da bilheteira. O aumento da população empregada sugere um maior potencial de rendimento disponível e possível aumento da confiança dos consumidores, o que pode impulsionar a procura por atividades de lazer e cultura. No entanto, o impacto final nas vendas de bilhetes também depende de outros fatores, como o preço dos ingressos e a atratividade dos espetáculos. Apesar disso, o risco de pobreza ligeiramente menor em 2023, comparativamente a 2022, pode indicar uma maior capacidade financeira de uma parcela da população para participar em eventos pagos. Importa ainda considerar que o impacto da bilheteira pode ser atenuado se os espetáculos forem gratuitos, sendo financiados por Câmaras Municipais ou Escolas.

No **3.º trimestre de 2024**, a proporção de população empregada em **teletrabalho** foi de **14,7%** (753,9 mil pessoas). Este valor representa uma diminuição de 1,9 pontos percentuais (p.p.) em relação ao 2.º trimestre de 2024 (16,6%) e uma diminuição de 2,2 pontos percentuais (p.p.) em comparação com o 3.º trimestre de 2023 (16,9%).

Ainda que a percentagem de trabalhadores em teletrabalho tenha diminuído em relação aos trimestres anteriores, **14,7% da população empregada a trabalhar remotamente** continua a ser uma parcela significativa. A sua predisposição para sair de casa com o objetivo de socializar através de eventos culturais e artísticos, como peças de teatro, mantém-se uma hipótese relevante.

A ideia de que o teletrabalho pode aumentar o desejo de interação social fora do ambiente doméstico é plausível. Para trabalhadores remotos, eventos culturais e artísticos podem oferecer oportunidades valiosas de convívio, partilha de experiências e quebra da rotina.

Portanto, este segmento da população empregada em teletrabalho continua a ser um público-alvo importante a considerar no plano estratégico de comunicação para eventos culturais e artísticos. As mensagens podem enfatizar os aspetos sociais e de experiência ao vivo que contrastam com o ambiente de trabalho remoto.

Em **outubro de 2024**, a **taxa de juro implícita** no conjunto dos contratos de crédito à habitação situou-se em **4,681%**. Este valor representa um aumento de 15,8 pontos base (p.b.) face a setembro de 2024 (4,665%) e é o valor mais elevado desde **fevereiro de 2009**.

Nos contratos celebrados nos **últimos três meses**, a taxa de juro aumentou de **4,524%** em setembro de 2024 para **4,628%** em outubro de 2024, atingindo o valor mais elevado desde **março de 2012**.

A contínua subida das taxas de juro no crédito à habitação **não representa um bom sinal para as bilheteiras** de espetáculos pagos. O aumento dos encargos com a habitação pode reduzir o rendimento disponível das famílias para gastos em lazer e entretenimento, tornando-as mais cautelosas com despesas não essenciais.

Por outro lado, este cenário **pode favorecer os espetáculos gratuitos**. Numa conjuntura de pressão financeira, eventos financiados por autarquias ou outras entidades podem tornar-se mais atrativos para o público, oferecendo opções de lazer sem custos diretos.

O argumento para incentivar a compra de espetáculos pelas autarquias ganha ainda mais relevância. Em tempos de incerteza económica e aumento das dificuldades financeiras

para as famílias, a oferta de eventos culturais gratuitos pode ser vista como uma forma de proporcionar **alívio psicológico e bem-estar** à população. As autarquias podem considerar o investimento em espetáculos gratuitos como uma resposta social importante à pressão económica que se vive, especialmente se as previsões dos especialistas apontarem para uma manutenção ou agravamento desta situação.

5.4.3. Identificação e impacto de fatores microeconômicos

A AgenciART aposta na economia circular, um plano estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais, tempo e energia. Desta forma, substitui o conceito de começo e fim que é evidente na economia linear. A economia circular é vista como um ponto chave para promover a dissociação entre o crescimento económico e o aumento do consumo de recursos. Este conceito económico faz parte do desenvolvimento sustentável, que combina economia e sustentabilidade. Os fatores macroeconómicos referem-se a elementos específicos do sector das produções teatrais que podem influenciar diretamente o desempenho económico. Os custos de produção incluem salários dos artistas e equipa técnica, palco, aluguer do espaço, figurinos, cenografia, iluminação e publicidade.

Os preços dos bilhetes podem afetar a acessibilidade do público e é necessário encontrar estratégias de preços que equilibrem a receita desejada com a capacidade do público de pagar por esse bilhete. Portanto, em termos de financiamento e patrocínio, a obtenção de patrocínios, sejam eles públicos ou privados, é crucial para a viabilidade financeira das produções teatrais. O segredo é a hipersegmentação, entendendo o perfil do público. Compreender o comportamento e as preferências do consumidor é vital. Os requisitos para cada tipo de produção podem variar significativamente. Assim, é possível desenvolver planos de marketing e promoção para atrair esse mesmo público-alvo.

A qualidade artística da agência e do método de produção é fundamental para atrair público e garantir críticas positivas, o que pode impactar diretamente na venda de ingressos e na reputação do teatro. Nutrir o talento local através da formação pode não só contribuir para a qualidade das produções, mas também fortalecer a indústria teatral local.

5.4.4. Identificação e impacto de fatores sociais

Em **2024**, a **idade média da população residente em Portugal** era de **47,3 anos**.

Relativamente ao crescimento populacional, os dados mais recentes indicam que em **2023** se verificou um crescimento populacional positivo. A população residente em Portugal aumentou, estimando-se em 10 467 366 pessoas, mais 0,44% (45 752 pessoas) do que em 2022. Este crescimento deveu-se sobretudo ao saldo migratório positivo, que compensou o saldo natural negativo (mais óbitos do que nascimentos).

Relevância para o público-alvo de grupos de teatro:

- **Idade Média:** Uma idade média de 47,3 anos sugere uma população tendencialmente envelhecida. No entanto, um público-alvo amplo para grupos de teatro pode e deve incluir diversas faixas etárias. Estratégias de programação e comunicação diferenciadas podem ser utilizadas para atrair tanto o público mais maduro quanto as gerações mais jovens.
- **Crescimento Populacional Positivo:** O crescimento populacional, impulsionado pela imigração, indica um aumento da diversidade cultural e de potenciais públicos com diferentes interesses e origens. Esta diversidade pode ser uma oportunidade para grupos de teatro explorarem temas e estilos com uma gama mais ampla de espectadores.

Apesar da idade média relativamente elevada, o crescimento populacional positivo e a intenção da companhia de trabalhar com grupos de teatro com um público-alvo amplo são fatores encorajadores para o desenvolvimento da empresa. É crucial que a estratégia da AgenciART considere a diversidade etária e cultural da população portuguesa, adaptando a oferta e a comunicação para alcançar diferentes segmentos de público e maximizar o potencial de crescimento.

A população da região do Porto é densa e tem vindo a aumentar ao longo dos anos. Tendo em conta que é uma cidade desenvolvida, aumenta consequentemente o número de escolas, salas de espetáculos, associações de teatro e uma maior variedade de faixas etárias. Portanto, é uma região estratégica para a génese da AgenciART.

A apreciação da população pelos eventos culturais influencia as decisões de compra. Em Portugal, na gestão das despesas, a Cultura nem sempre é tida como uma prioridade.

Contudo, isso é algo que vem mudando. Os cidadãos têm vindo lentamente a direcionar cada vez mais as suas despesas para este setor. Por outro lado, é muito notória a desvalorização da produção artística local/nacional.

No âmbito dos fatores sociais que influenciam a atração de público para eventos teatrais, a estratégia inicial preconiza a compreensão e o alinhamento com as tendências culturais prevalecentes (um exemplo concreto seria a reserva de uma peça de teatro em 2024 inspirada no filme *Duna: Parte Dois*). Esta abordagem inicial fundamenta-se no princípio de aproveitar o capital cultural e o *zeitgeist*, ou espírito da época, que um fenómeno mediático popular como um filme de grande sucesso inevitavelmente gera (Jenkins, Ford & Green, 2013). Ao capitalizar sobre a familiaridade e o interesse já existentes no público por esta narrativa, a companhia busca reduzir as barreiras iniciais de adesão e atrair um segmento de mercado preexistente que demonstra afinidade com o tema e o universo de *Duna* (Kotler & Armstrong, 2018). Este alinhamento estratégico com as tendências sociais e culturais permite uma penetração mais eficaz no mercado, ao reduzir a incerteza e ao gerar um reconhecimento mais rápido por parte do público-alvo.

Numa fase subsequente à penetração inicial, a estratégia de atração de público desloca-se para um modelo mais reativo e centrado nas necessidades expressas da audiência; este modelo assenta essencialmente na lei da procura e da oferta aplicada ao contexto cultural.

O público, enquanto agente social dinâmico, manifesta as suas preferências e desejos no âmbito do entretenimento e das artes performativas, criando assim uma procura específica. A AgenciART, por sua vez, assume o papel de mediadora ativa na identificação e na coleta desta procura através da implementação sistemática de pesquisas de mercado (Malhotra, 2019). Estas pesquisas visam não apenas quantificar as preferências existentes, mas também a identificar tendências emergentes e necessidades latentes no seio do público-alvo, compreendendo assim o panorama social das preferências culturais. As informações assim obtidas são subsequentemente comunicadas às companhias de teatro parceiras, permitindo que estas ajustem a sua oferta criativa e produtiva de forma a responder de maneira mais precisa aos anseios do público (Solomon, 2018).

A expectativa subjacente a esta abordagem é a de que, ao empoderar o público através da auscultação ativa e da consideração das suas preferências, se gerará um círculo virtuoso

de criação de valor conjunta (Prahalad & Ramaswamy, 2004), onde a procura expressa pelo cliente se traduzirá em solicitações concretas para a criação de peças de teatro específicas alinhadas com os seus desejos. Este modelo de produção cultural responsiva não apenas aumenta a probabilidade de sucesso comercial das produções teatrais, mas também fomenta uma maior conexão e lealdade por parte do público que se sente ativamente envolvido no processo criativo e na definição da oferta cultural local.

5.4.5. Identificação e impacto de fatores tecnológicos

Com a aceleração da transformação digital, a tecnologia permeia todas as esferas da AgenciART, da concepção à distribuição (Downes & Nunes, 2014). A empresa vislumbra um futuro promissor ao capitalizar os avanços tecnológicos, especialmente através da criação de um Marketplace especializado na comercialização de espetáculos, expondo o repertório de companhias teatrais globalmente (Amit & Zott, 2001). No que tange à comunicação e divulgação, a disseminação de mensagens e conteúdos primará pelas redes sociais (Mangold & Faulds, 2009). A exploração contínua das evoluções e tendências tecnológicas é crucial para identificar oportunidades em mercados emergentes (Christensen, 1997). A análise de sistemas de dados online configura-se como uma ferramenta estratégica valiosa (Davenport & Harris, 2007). Na busca pela otimização da produção, a AgenciART priorizará a integração de modelos de linguagem de Inteligência Artificial para aprimorar os processos internos do Marketplace, assegurando a excelência operacional da plataforma (Kaplan & Haenlein, 2019). Adicionalmente, a IA será poderá ser empregada na coleta e análise de dados de usuários, com o objetivo de delinear tendências nos cenários nacional e internacional (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Na gestão financeira interna, a empresa poderá usufruir da automatização de processos através da plataforma TOC Online, que centraliza a gestão de faturas, recibos e outras necessidades contabilísticas (Hammer, 1990). As inovações tecnológicas impactam positivamente a indústria, otimizando a alocação de recursos humanos e a eficiência temporal, notadamente na disseminação e produção (Porter, 1985). Em relação à concorrência, análises prévias revelam a singularidade da AgenciART no mercado português e internacional, como a única plataforma Marketplace B2B dedicada exclusivamente à venda de espetáculos teatrais.

5.4.6. Identificação e impacto de fatores ecológicos

No contexto de um alerta global crescente para a escassez de recursos naturais, o fator ambiental emerge como uma preocupação fulcral para as empresas, influenciando diretamente a sua reputação e sustentabilidade a longo prazo (Esty & Winston, 2009). Empresas que negligenciam práticas ambientalmente responsáveis podem enfrentar severas consequências, incluindo a rejeição por parte de um público cada vez mais consciente e a imposição de sanções legais por parte de reguladores atentos (Hawken, Lovins & Lovins, 1999). Esta crescente sensibilidade ambiental da sociedade e das entidades reguladoras impõe uma reavaliação das práticas empresariais em todos os setores.

Um ponto distintivo na conceção da AgenciART reside na sua ênfase proativa na reutilização de recursos humanos e materiais, nomeadamente cenários, figurinos e outros elementos de produção teatral. Esta diretriz operacional incentiva os parceiros da agência a integrarem a reutilização destes recursos nos roteiros e na produção das peças, promovendo ativamente a redução do desperdício e, consequentemente, mitigando os danos causados ao meio ambiente (McDonough & Braungart, 2002). Esta abordagem circular não apenas alinha as práticas da AgenciART com os imperativos da sustentabilidade, mas também responde a uma crescente procura por parte do público, que demonstra uma preferência cada vez maior por produtos e serviços que adotam princípios ecológicos (Ottman, 2017). A crescente consciência ambiental dos consumidores traduz-se numa vantagem competitiva para empresas que integram a sustentabilidade nos seus modelos de negócio.

Considerando o contexto específico de Portugal, que tem demonstrado um compromisso crescente com a transição para uma economia circular, a AgenciART posiciona-se em consonância com a regulação ecológica do mercado e com as diretrizes políticas nacionais (European Commission, 2020). Ao adotar práticas que promovem a reutilização e a redução do impacto ambiental, a agência não só cumpre com as exigências regulatórias presentes e futuras, mas também contribui ativamente para os objetivos de

sustentabilidade do país, reforçando a sua imagem como uma entidade alinhada com os valores ambientais da sociedade portuguesa e do mercado global.

5.5. Matriz ANSOFF

Com o intuito de explorar as possibilidades de crescimento estratégico para a AgenciART, recorre-se à conceituada Matriz de Ansoff, uma ferramenta fundamental no planeamento estratégico que articula as oportunidades de expansão em função da combinação de produtos e mercados (Ansoff, 1957).

A presente análise visa, através da aplicação desta matriz, identificar e detalhar as potenciais estratégias de crescimento que a AgenciART pode prosseguir, considerando tanto a sua oferta atual como a exploração de novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos, alinhados com o panorama tecnológico, social e económico previamente analisado. A compreensão destas diferentes trajetórias estratégicas é crucial para a formulação de um plano de crescimento robusto e adaptado às dinâmicas do mercado teatral e digital.

Produtos ▾	Mercados Existentes ▾	Novos Mercados ▾
Produtos Existentes	Penetração de Mercado: 1) Otimizar a plataforma Marketplace B2B existente para aumentar a sua utilização por companhias de teatro e potenciais compradores em Portugal. 2) Desenvolver campanhas de marketing digital direcionadas a utilizadores atuais e potenciais em Portugal, explorando as redes sociais como canal principal. 3) Implementar programas de fidelização ou incentivos para aumentar a frequência de utilização da plataforma.	Desenvolvimento de Mercado: 1) Expandir a plataforma Marketplace B2B para outros países, aproveitando a sua singularidade no mercado de venda de espetáculos teatrais. 2) Adaptar a plataforma e a comunicação para as especificidades de diferentes mercados internacionais, considerando as suas preferências culturais e regulamentações. 3) Estabelecer parcerias estratégicas com associações de teatro ou entidades culturais em outros países para facilitar a entrada no mercado.
Novos Produtos	Desenvolvimento de Produto: 1) Integrar serviços de valor acrescentado à plataforma Marketplace B2B, como ferramentas de gestão de eventos, sistemas de bilheteira integrados ou soluções de transmissão online de espetáculos (aproveitando a transformação digital). 2) Desenvolver funcionalidades baseadas em Inteligência Artificial para oferecer recomendações personalizadas de espetáculos aos compradores, com base na análise de dados dos utilizadores. 3) Criar formatos de oferta inovadores, como pacotes de espetáculos temáticos ou assinaturas para acesso a um determinado número de eventos.	Diversificação: 1) Explorar a criação de uma plataforma B2C (Business-to-Consumer) para venda direta de bilhetes ao público em geral, aproveitando o conhecimento do mercado teatral adquirido. 2) Expandir para áreas adjacentes ao teatro, como a venda de direitos de autor de peças ou a oferta de serviços de consultoria para companhias teatrais. 3) Criar conteúdos originais relacionados com o teatro (entrevistas, bastidores, críticas) para atrair e envolver um público mais amplo.

5.6. Business Model CANVAS

Dentro deste contexto, a análise de um modelo de negócio para a venda de serviços on-line pode ser enquadrada utilizando a estrutura do Business Model Canvas.

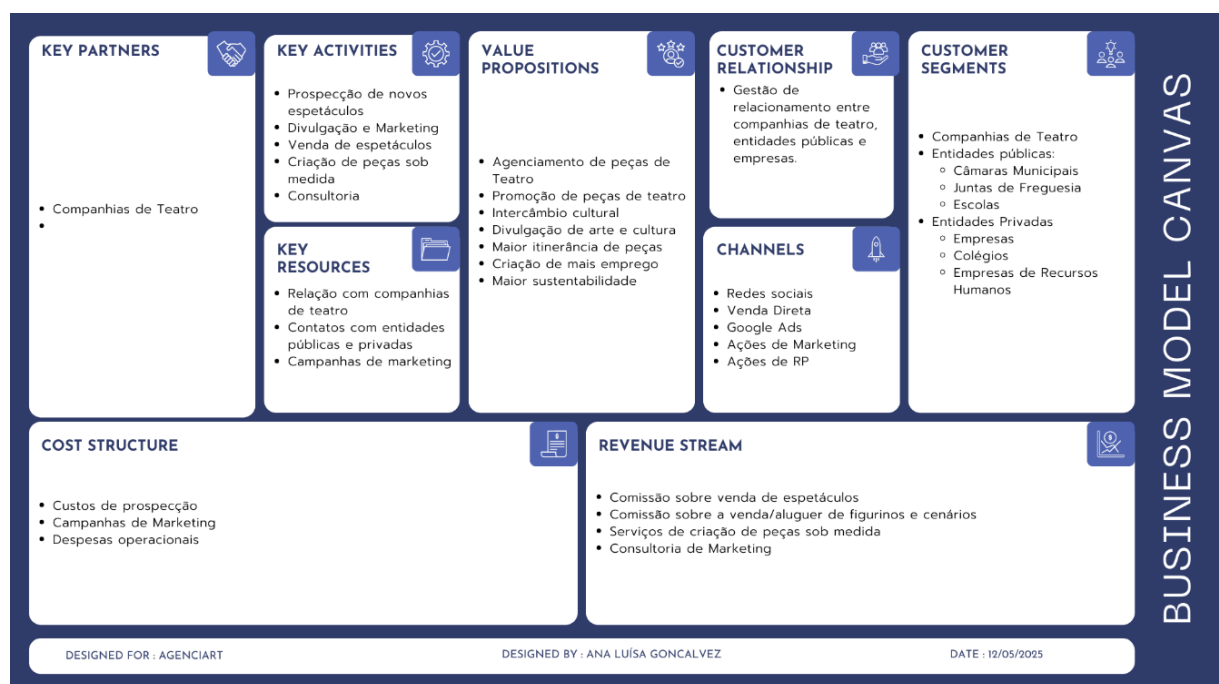
O Business Model Canvas é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para descrever, visualizar, avaliar e alterar modelos de negócio. Desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, o Canvas oferece uma linguagem comum para discutir modelos de negócio e promove uma visão holística da organização através de nove blocos de construção interconectados. Como os mesmos afirmam "Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor." (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.14)

Os riscos associados a este modelo de negócio estão dentro do que normalmente está associado à tecnologia. Aliás existem vários riscos associados a um negócio para a venda de serviços on-line. Alguns desses riscos incluem:

1. Problemas de privacidade e segurança: dados sensíveis dos usuários coletados pela plataforma podem estar em risco de fuga ou uso indevido.
2. Desvios e discriminação: algoritmos podem ter desvios embutidos, resultando em discriminação injusta contra certos grupos de pessoas e/ou grupos.
3. Falhas técnicas: problemas técnicos na aplicação/website podem resultar em interrupções no serviço, levando à insatisfação dos clientes.
4. Dependência tecnológica: ficar muito dependente da tecnologia pode tornar o negócio vulnerável a falhas do sistema ou mudanças no mercado tecnológico.
5. Concorrência e inovação: se a plataforma não se mantiver atualizada e inovadora, corre o risco de perder relevância no mercado para concorrentes mais ágeis.

Existindo a consciência destes riscos, é exigente uma preparação de forma a antecipar formas de implementar medidas apropriadas para mitigá-los e evitar desvios nos resultados planeados.

As principais vantagens que este projeto oferece são o acesso a um mercado promissor com grande potencial de crescimento; o modelo de negócio da AgenciART é sólido e diversificado e com várias fontes de receita; existe um forte potencial de gerar um impacto positivo na indústria teatral portuguesa e finalmente como se irá demonstrar nos capítulos que se seguem a AgenciART projeta um alto retorno sobre investimento para os investidores.



6. Plano de Marketing AgenciART

O setor teatral, tradicionalmente caracterizado pela sua natureza presencial e pela forte interação entre artistas e público, enfrenta, na era digital, um ponto de inflexão.

A crescente penetração da tecnologia em todas as esferas da sociedade, incluindo o entretenimento e as artes, tem vindo a transformar a forma como as produções teatrais são criadas, promovidas, distribuídas e consumidas. Neste contexto, a utilização de plataformas digitais emerge como um tema de pesquisa de elevada relevância, com o potencial de otimizar a interação e a colaboração entre os diversos agentes do ecossistema teatral.

A indústria do entretenimento, e em particular o setor teatral, tem vindo a reconhecer a crescente importância do marketing digital como ferramenta essencial para alcançar o público, promover produções e construir uma presença online eficaz. As estratégias de marketing digital oferecem um leque diversificado de abordagens que podem ser adaptadas às necessidades específicas do teatro, desde a criação de conteúdo envolvente até à utilização de redes sociais e publicidade online. (Bennett & Roby, 2012).

Para aprofundar esta ideia, podemos explorar como Bennett & Roby (2012) discutem a importância de um website para qualquer negócio: "*Your website is your online shop window*" (Bennett & Roby, 2012, p. 114). No contexto do teatro, o website de uma companhia ou uma plataforma digital que a promova torna-se a sua própria "*montra online*", onde a mesma pode exibir informações sobre as suas produções, elenco, datas de espetáculos e críticas. Este é um elemento crucial do marketing digital para o setor.

Além disso, Bennett & Roby (2012) enfatizam a necessidade de "*Customer Relationship Management (CRM)*" (Bennett & Roby, 2012, p. 177). No teatro, isto traduz-se na importância de construir e manter relacionamentos com o público, através de newsletters, redes sociais e outras formas de comunicação online onde se pode incluir uma ferramenta como a AgenciART. O marketing digital permite que as companhias teatrais conheçam melhor o seu público, personalizem as suas mensagens e criem laços de fidelidade.

O marketing de conteúdo surge como uma estratégia fundamental para educar o mercado, demonstrar a utilidade de plataformas como a AgenciART e posicioná-las como líderes de pensamento no setor. Bennett & Roby (2012) enfatizam a importância de fornecer

"*information provision*" como parte da estratégia de marketing digital. No contexto desta plataforma de estudo, isto significa que a mesma deve ir além da simples listagem de espetáculos e oferecer conteúdo que eduque o mercado sobre as tendências do setor, as melhores práticas de marketing para companhias de teatro e as vantagens da digitalização.

Além disso, a criação de conteúdo otimizado para SEO (*Search Engine Optimization*) é crucial para aumentar a visibilidade da AgenciART nos motores de busca e atrair tráfego qualificado para a plataforma. Bennett & Roby (2012) discutem detalhadamente as técnicas de SEO, incluindo a utilização de palavras-chave relevantes e a criação de conteúdo de alta qualidade que responda às necessidades de informação dos utilizadores.

As postagens em redes sociais também desempenham um papel fundamental na estratégia de marketing de conteúdo da AgenciART. Hutter et al. (2013) exploram o potencial das redes sociais para o marketing, destacando a importância de criar conteúdo envolvente, interativo e adaptado a cada plataforma. No caso da AgenciART, as redes sociais podem ser utilizadas para partilhar excertos de espetáculos, entrevistas com artistas, imagens dos ensaios, pequenos vídeos cómicos com os “enganos” dos atores nestes mesmos ensaios, notícias do setor e outras informações relevantes que atraiam o interesse do público e incentivem a interação.

A abordagem Omnicanal, que integra diversos canais de marketing para proporcionar uma experiência de cliente coesa e consistente, é particularmente relevante no setor teatral. Em vez de tratar cada canal de marketing (redes sociais, email, website, etc.) de forma isolada, o marketing Omnicanal procura criar uma experiência unificada, onde a interação do cliente num canal influencia e enriquece a sua experiência nos outros (Bennett & Roby, 2012). Esta integração de canais permite otimizar a comunicação com o público e proporcionar uma jornada de cliente fluida e personalizada. E aqui a plataforma integra-se como mais um canal neste circuito.

A publicidade online, através de plataformas como o Google Ads e as redes sociais, oferece a possibilidade de segmentar o público-alvo de forma precisa e alcançar potenciais clientes com base nos seus interesses, localização e outras características demográficas. Bennett & Roby (2012) destacam a capacidade da publicidade online para atingir "*highly targets audiences*", o que a torna uma ferramenta valiosa para empresas

que procuram otimizar o seu investimento em marketing. Uma ferramenta tal como a esta que se pretende construir cria este mesmo nicho, altamente segmentado.

Além disso, Kotler e Keller (2016) enfatizam a importância da "*integrated marketing communications*", onde a publicidade online desempenha um papel crucial na coordenação com outros canais de comunicação para criar uma mensagem de marca consistente e maximizar o impacto da campanha.

A criação de anúncios persuasivos e visualmente apelativos é fundamental para captar a atenção do público online. Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) discutem as melhores práticas para o design de anúncios online, incluindo a utilização de imagens e vídeos de alta qualidade, mensagens claras e concisas, e chamadas para ação (CTAs) eficazes.

As redes sociais também se tornaram plataformas publicitárias poderosas, permitindo que as marcas alcancem públicos específicos com base nos seus dados demográficos, interesses e comportamentos online. Hutter et al. (2013) exploram as várias opções de publicidade nas redes sociais, desde anúncios pagos até conteúdo patrocinado e parcerias com influenciadores.

É segundo estas referências que o plano de marketing é delineado sendo que a chave para o sucesso é compreender o público-alvo, definir objetivos claros e criar campanhas que sejam relevantes, envolventes e eficazes.

6.1. Estratégia 4P para experiência aprimorada do cliente

A AgenciART, no contexto do seu plano de marketing, adota a estratégia dos 4P – Produto, Preço, “Place” e Promoção – com um foco central na otimização da experiência do cliente. Este direcionamento estratégico reconhece a importância de não apenas oferecer um serviço, mas de construir uma relação duradoura e satisfatória com o público.

6.1.1. Produto: A experiência do usuário no centro

No que se refere ao **Produto**, a AgenciART entende que a sua oferta principal vai muito além da oferta normal de mercado. O produto, neste caso, é a experiência completa do cliente na interação com a plataforma, desde a pesquisa por tema de um espetáculo “chave na mão” até à sua aquisição e usufruto do mesmo. Para garantir uma experiência otimizada, a AgenciART prioriza uma plataforma amigável e intuitiva, investindo em recursos que facilitam a pesquisa, a navegação e a interação.

- **Pesquisas e filtragem avançadas:** a plataforma oferece funcionalidades de busca que permitem aos usuários refinar os resultados de acordo com diversos critérios. A capacidade de filtrar por gênero, data de produção, elenco, opções de acessibilidade e preço garante que o usuário encontre exatamente o que procura, de forma rápida e eficiente.
- **Recomendações personalizadas:** reconhecendo a importância da personalização, a AgenciART utiliza o histórico de compras e navegação dos usuários para sugerir espetáculos que possam ser do seu interesse. Este recurso não só facilita a descoberta de novos espetáculos, mas também aumenta a probabilidade de satisfação do cliente.
- **Pagamento seguro digital:** a segurança e a conveniência são fundamentais no processo de compra. A AgenciART oferece opções de pagamento digital seguras e fáceis de usar, garantindo uma transação tranquila e sem preocupações.
- **Avaliações e classificações do usuário:** a plataforma incentiva a participação dos usuários, permitindo que estes deixem avaliações e classificações dos espetáculos a que assistiram. Este feedback é valioso tanto para outros consumidores, que podem usar estas informações para tomar decisões, como para a AgenciART, que pode usar o feedback para melhorar os seus serviços.
- **Construção de conteúdo e comunidade:** a AgenciART procura enriquecer a experiência do usuário através da criação de conteúdo relevante e envolvente. Resumos detalhados de espetáculos, trailers promocionais, entrevistas com o elenco e posts de blog informativos são alguns exemplos de como a plataforma procura construir uma comunidade em torno dos eventos que promove, aumentando o interesse e o envolvimento do público.

Ao priorizar estes aspetos no desenvolvimento do seu "produto", a AgenciART demonstra um compromisso com a criação de uma experiência de cliente excecional, que vai além da simples transação comercial.

6.1.2. Preço

A AgenciART adota uma estrutura de preços em diferentes níveis, oferecendo pacotes de assinatura para atender às diversas necessidades e orçamentos dos seus utilizadores. Esta

abordagem permite que os clientes escolham o nível de serviço que melhor se adapta aos seus objetivos e volume de atividade na plataforma.

Estrutura de Níveis de Preços:

A AgenciART oferece três níveis principais de assinatura:

- **TIER FREE/Nível Gratuito - 0€/mês**
 - Listagem de perfil básico
 - Acesso ao Marketplace
 - Ferramentas de comunicação padrão
 - Número limitado de uploads de conteúdo (por exemplo, até 3 espetáculos)
 - Suporte básico ao cliente
 - Taxa de 10% sobre as vendas de itens por meio da plataforma
 - Contrato de vendas em formato digital em exclusivo

- **TIER PRÓ/Nível Pro - 55€/mês**
 - Listagem de perfil aprimorada com opções de personalização adicionais
 - Uploads de conteúdo ilimitados
 - Ferramentas de comunicação avançadas - mensagens diretas com potenciais clientes
 - Acesso a análises de desempenho e relatórios
 - Suporte básico ao cliente
 - Opção de destacar uma listagem por mês
 - Sem taxa sobre as vendas de itens
 - Contrato de vendas não exclusivo.

- **TIER PREMIUM/ Nível Premium - 99€/mês**
 - Todos os benefícios do Nível Pro
 - Perfil Premium com visibilidade aprimorada nos resultados de pesquisa
 - Capacidade de listar cenários e figurinos para venda

- Análise de desempenho detalhada com inteligência artificial e relatórios com insights
- Ferramentas avançadas de marketing (campanhas de e-mail, integração com media social)
- Acesso antecipado a novos recursos da plataforma
- Sessões de consultoria personalizadas (uma sessão por mês)
- Acesso a webinars exclusivos, workshops e eventos de networking
- Suporte avançado ao cliente com um gerente de conta dedicado
- Acordo de vendas não exclusivo

Opções Adicionais:

Para além dos níveis de assinatura, a AgenciART oferece opções adicionais para aumentar a flexibilidade e a acessibilidade dos seus serviços:

- **Pacotes de desconto em planos de assinatura:** A AgenciART pode oferecer descontos para clientes que optem por planos de assinatura de longo prazo (trimestral ou anual, por exemplo), incentivando o compromisso e a fidelização.
- **Opções de pagamento flexíveis:** A plataforma oferece uma variedade de métodos de pagamento, incluindo opções de pagamento parcelado e vouchers, para atender às diferentes preferências e necessidades financeiras dos clientes.
- **Diferentes formas de pagamento:** A AgenciART suporta uma ampla gama de métodos de pagamento, incluindo cartão de crédito ou débito, PayPal, Google Pay e Apple Pay, Visa, proporcionando conveniência e escolha aos seus utilizadores.

6.1.3. Place (Site)

A estratégia de *Place* da AgenciART, no contexto do marketing, concentra-se na forma como os seus serviços são disponibilizados e disponibilizados pelo público-alvo. Neste sentido, procura garantir-se que a sua plataforma e as suas respetivas ofertas estejam acessíveis de forma conveniente e eficiente, maximizando o alcance e a visibilidade.

- **Otimização para dispositivos móveis:** A AgenciART reconhece a crescente importância dos dispositivos móveis no acesso à internet e na realização de

transações online. Por conseguinte, a plataforma é totalmente compatível com dispositivos móveis, garantindo que os utilizadores possam aceder e reservar serviços de forma conveniente, em qualquer lugar e a qualquer momento. Esta otimização melhora a experiência do utilizador.

- **Parcerias estratégicas:** Para expandir o seu alcance e aumentar a visibilidade, a AgenciART investe em parcerias estratégicas com entidades relevantes no setor cultural e de entretenimento. Estas parcerias podem incluir colaborações com teatros e produtoras, permitindo atingir um público mais amplo e diversificado. A integração com outras aplicações ou plataformas relevantes também é considerada uma forma de facilitar o acesso aos serviços da AgenciART e de os tornar mais integrados no ecossistema digital dos utilizadores.
- **Marketing Omnicanal:** O marketing Omnicanal é uma abordagem que visa proporcionar uma experiência de cliente integrada e coesa em todos os pontos de contacto. Em vez de tratar cada canal de marketing (redes sociais, email, website, etc.) de forma isolada, o marketing Omnicanal procura criar uma experiência unificada, onde a interação do cliente num canal influencia e enriquece a sua experiência nos outros. No contexto da AgenciART, isto significa que a promoção de um espetáculo ou serviço pode começar com um anúncio nas redes sociais, continuar com um email de seguimento com informações detalhadas, e culminar na compra do espetáculo através da plataforma online, com a opção de partilhar a experiência nas redes sociais após o evento. A AgenciART procura garantir que a mensagem e a experiência da marca sejam consistentes em todos estes pontos de contacto, proporcionando ao cliente uma jornada fluida e personalizada.

A AgenciART procura garantir que a mensagem e a experiência da marca sejam consistentes em todos estes pontos de contacto, proporcionando ao cliente uma jornada fluida e personalizada. A promoção da plataforma é realizada através de redes sociais, campanhas de email marketing, publicidade online e outros canais relevantes, garantindo uma presença consistente e coordenada em todos os pontos de contacto com o cliente.

6.1.4. Promoção

A AgenciART implementa uma estratégia de promoção multifacetada para aumentar a visibilidade da plataforma, atrair novos utilizadores e impulsionar as vendas. Esta estratégia engloba:

- **Marketing de conteúdo direcionado:** A AgenciART cria e distribui conteúdo relevante e valioso que atrai o interesse do seu público-alvo. Este conteúdo, que pode incluir artigos como "*melhores espetáculos para famílias*" ou "*próximos musicais*", é divulgado através de plataformas de redes sociais e campanhas de email marketing, garantindo um alcance eficaz.
- **Marketing de influência:** A AgenciART colabora com parceiros de teatro, atores, influenciadores locais e críticos de teatro para promover a plataforma e alcançar um público mais vasto. Este investimento em influenciadores de diversos países aumenta a escalabilidade do projeto, permitindo que a AgenciART atinja diferentes mercados e públicos.
- **Ofertas promocionais e concursos:** A AgenciART implementa promoções especiais, descontos e concursos para atrair novos utilizadores e estimular as adesões de novos usuários, especialmente durante períodos de menor procura. Estas iniciativas podem incluir ofertas típicas de "*Pague um ano e ganhe 2 meses grátis*" e a organização de "*Festival Anual de Teatro*" onde todos os anos são escolhidas diferentes cidades na Europa.
- **Programas de fidelidade e incentivos de indicação:** A AgenciART recompensa os clientes fiéis com descontos ou bónus de indicação, incentivando a repetição de negócios e o marketing *boca-a-boca*. Por exemplo, um programa pode oferecer "*1 mês grátis*" por cada "*cinco referências*" bem-sucedidas.
- **Mensagens atraentes:** A AgenciART desenvolve mensagens de marketing que destacam a Proposta de Valor Única (UVP) da plataforma, enfatizando como a AgenciART melhora a autonomia das companhias de teatro, aumentando as vendas e facilitando a reutilização de recursos de produção.
- **Seleção de canais eficazes:** A AgenciART escolhe os canais de marketing mais eficazes para alcançar e envolver o seu público-alvo. Estes canais incluem redes sociais, LinkedIn, Google Ads, o website da plataforma, a aplicação, o email marketing e iniciativas de relações públicas direcionadas a municípios, como jantares e eventos sociais.

- **Planeamento e configuração de campanhas:** A AgenciART planeia e configura campanhas de marketing detalhadas, incluindo a definição de mensagens-chave, a criação de ativos criativos e o estabelecimento de um cronograma de campanha. Este planeamento estratégico garante que as campanhas de marketing da AgenciART sejam eficazes a alcançar e a envolver o público-alvo.

6.2. Cronograma da campanha

A implementação da estratégia de promoção da AgenciART será realizada através de um cronograma de campanha dinâmico e adaptável, estruturado em fases que se complementam para maximizar o impacto e alcançar os objetivos definidos. Este cronograma considera a natureza contínua de algumas ações e a natureza pontual de outras, garantindo uma presença de marca consistente e momentos de maior intensidade promocional.

Fase 1: Lançamento e Sensibilização (Primeiro Trimestre)

- **Marketing de Conteúdo** (Direcionado): Nos primeiros meses, o foco será na criação de conteúdo fundamental que introduza a AgenciART e seus benefícios. Serão produzidos artigos de blog otimizados para SEO, como "*Descubra Novos Talentos Teatrais Online*" e "*Como a AgenciART Facilita a Venda de Peças para Companhias Independentes*". Este conteúdo será distribuído semanalmente através das redes sociais (Facebook e Instagram) e de um newsletter inicial por email, visando construir uma base de seguidores e leads interessados.
- **Marketing de Influência** (Primeira fase): Serão estabelecidas parcerias iniciais com 3-4 influenciadores locais (Portugal) e críticos de teatro com um bom envolvimento online. O objetivo é gerar as primeiras menções e avaliações da plataforma, alcançando um público inicial relevante. O conteúdo gerado por estes influenciadores (reviews, posts, stories) será programado para as primeiras semanas após o lançamento da plataforma.
- **Mensagens Atraentes** (Lançamento): A mensagem principal de lançamento destacará a UVP da AgenciART: "*A Era do Digital para o Teatro Independente*". Esta mensagem será utilizada em todos os materiais de comunicação e nas primeiras campanhas de Google Ads com foco em palavras-chave relevantes

como "venda de figurinos", "venda de peças teatro", "plataforma para artistas"; "mercado teatral", "peças de teatro de chave na mão", etc.

- **Seleção de Canais** (Fase Inicial): O foco inicial estará nas redes sociais (onde o público cultural é ativo), no website e na app da AgenciART (como ponto central de informação) e no email marketing para nutrir *leads*.

Fase 2: Envolvimento e Crescimento (Segundo e Terceiro Trimestres):

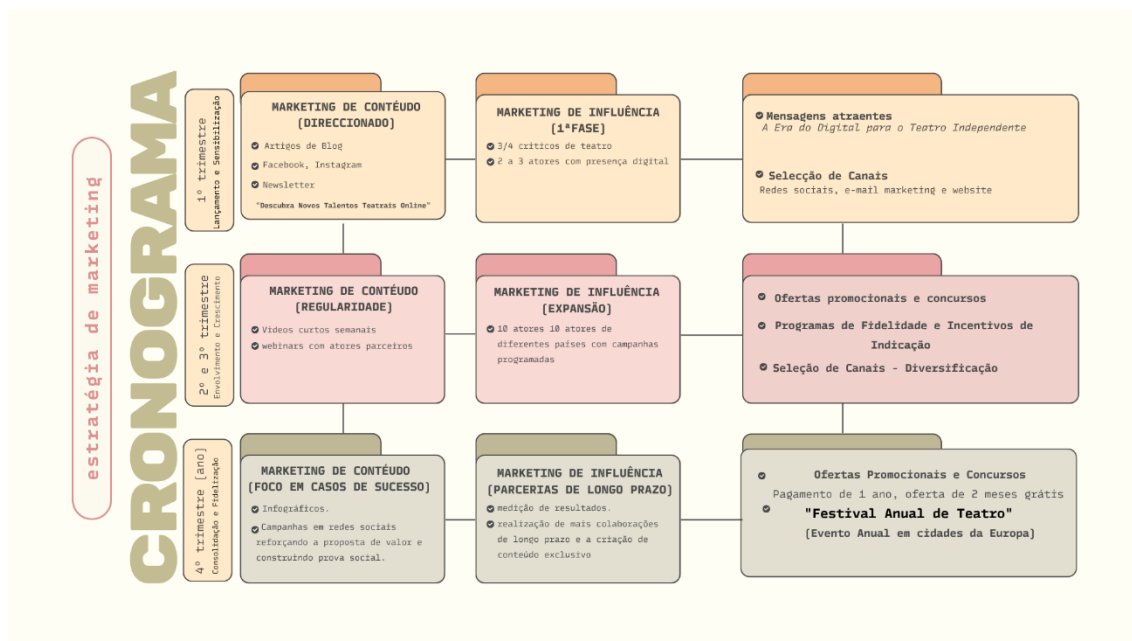
- **Marketing de Conteúdo** (Regularidade): A produção de conteúdo será mantida num ritmo semanal, diversificando os temas para atrair diferentes segmentos de clientes ("*Melhores Espetáculos para Famílias*" em períodos de férias escolares, "*Próximos Musicais Imperdíveis*" antes de grandes estreias). Serão explorados formatos como vídeos curtos para redes sociais e webinars com artistas parceiros.
- **Marketing de Influência** (Expansão): A colaboração com influenciadores será expandida para incluir os 10 atores de diferentes países, com campanhas programadas para coincidir com eventos culturais relevantes em seus respectivos países. O conteúdo será traduzido e adaptado para cada público.
- **Ofertas Promocionais e Concursos** (Sazonalidade): Serão lançadas promoções especiais em períodos de menor procura (e.g., descontos de verão, promoções de número de dias em exibição, oferta de figurinos). Um concurso online para ganhar bilhetes para um espetáculo exclusivo pode ser realizado para aumentar a conexão e a captação de novos usuários.
- **Programas de Fidelidade e Incentivos de Indicação** (Implementação): O programa de fidelidade (recompensando clientes recorrentes) e o sistema de indicação ("*1 mês grátis por cinco referências*") serão lançados e promovidos ativamente através de email marketing e notificações na plataforma.
- **Seleção de Canais** (Diversificação): A estratégia de canais será ampliada para incluir o LinkedIn, focando em companhias de teatro e profissionais do setor. Serão realizadas iniciativas de RP para municípios, como o envio de convites para eventos e materiais informativos sobre a AgenciART.

Fase 3: Consolidação e Fidelização (Quarto Trimestre e Anual):

- **Marketing de Conteúdo** (Foco em Casos de Sucesso): O conteúdo produzido destacará os casos de sucesso de companhias e artistas que utilizam a AgenciART, reforçando a proposta de valor e construindo prova social.
- **Marketing de Influência** (Parcerias de Longo Prazo): As parcerias mais bem-sucedidas com influenciadores serão fortalecidas, a realização de mais colaborações de longo prazo e a criação de conteúdo exclusivo.
- **Ofertas Promocionais e Concursos** (Evento Anual): O "*Festival Anual de Teatro*" (com descontos especiais e destaque para as companhias parceiras e de itinerância em diferentes cidades da Europa) será o ponto alto das promoções anuais, incentivando novas adesões e a fidelização. A oferta de "*Pagamento de 1 ano, oferta de 2 meses grátis*" será promovida continuamente.

O planeamento e a configuração de todas as campanhas serão realizados com antecedência, com constante monitorização e ajustes baseados nos resultados e no feedback do público. Serão utilizados dados analíticos para otimizar as mensagens, os ativos criativos e o cronograma das campanhas em todos os canais.

Este cronograma detalhado oferece uma visão de como a AgenciART pode implementar a sua estratégia de promoção ao longo do tempo, garantindo uma abordagem consistente e adaptada às diferentes fases de crescimento e às necessidades do público.



6.3. Criação de Conteúdos

Estratégias de Conteúdo

A AgenciART aposta numa estratégia de conteúdo robusta e diversificada para comunicar eficazmente a sua proposta de valor, atrair e envolver o seu público-alvo, e construir uma comunidade em torno da plataforma. O conteúdo será utilizado para “educar” o mercado, demonstrar a utilidade da AgenciART e posicionar a plataforma como líder de pensamento na inovação do setor teatral.

- **Vídeo Explicativo:** Um vídeo curto e envolvente (1-2 minutos) será produzido para apresentar a AgenciART de forma dinâmica e concisa. Este vídeo terá como objetivos:
 - Apresentar a AgenciART e explicar os seus principais recursos e benefícios de forma clara e apelativa.
 - Incluir depoimentos de profissionais de teatro que já utilizaram a plataforma destacando os seus casos de sucesso e a forma como a AgenciART otimizou os seus processos.
 - Demonstrar visualmente a aplicação em ação, através de *screencasts* e animações que ilustrem a sua interface intuitiva e as suas funcionalidades mais importantes.

- O vídeo será otimizado para visualização em diversas plataformas (website, app, redes sociais, apresentações) e será um dos principais ativos de comunicação da AgenciART.
- **Copy:** A linguagem utilizada em todos os materiais de comunicação da AgenciART será cuidadosamente elaborada para transmitir a sua mensagem de forma eficaz e persuasiva.
 - **Slogan:** O slogan "*Transforme a sua experiência no teatro com a AgenciART*" será conciso, memorável e centrado no benefício para o utilizador, capturando a essência da proposta de valor da plataforma.
 - **Descrições do website e da aplicação:** O website e a aplicação contarão com descrições detalhadas, atraentes e informativas que destacarão os principais recursos da AgenciART, como ferramentas avançadas de marketing, análises de público e iniciativas de sustentabilidade. O texto enfatizará como a AgenciART capacitará as companhias de teatro a prosperar na era digital, aumentando a sua visibilidade, otimizando a gestão e expandindo o seu alcance.
- **Postagens de Blog e Artigos:** Serão produzidos artigos aprofundados que explorarão temas relevantes para o setor teatral e que demonstrem o conhecimento da AgenciART sobre as necessidades e desafios dos seus utilizadores. Os tópicos poderão incluir:
 - As tendências atuais no teatro e o impacto da tecnologia.
 - A importância das estratégias de marketing digital para o sucesso das companhias de teatro.
 - Como a AgenciART está a inovar a indústria teatral, oferecendo soluções integradas e eficazes.
 - Casos de estudo de companhias de teatro que obtiveram sucesso com a utilização de plataformas digitais.
- **Postagens em Redes Sociais:** As redes sociais serão utilizadas para criar expectativa, gerar envolvimento e construir uma comunidade em torno da AgenciART. As postagens serão atraentes, interativas e adaptadas a cada plataforma, incluindo:

- Atualizações sobre o desenvolvimento da plataforma e novas funcionalidades.
- Perguntas para recolher feedback dos utilizadores e envolvê-los no processo de desenvolvimento.
- Conteúdo visualmente apelativo, como imagens, vídeos curtos e gráficos informativos.
- Promoção de eventos, espetáculos e companhias de teatro parceiras.
- **Exemplo de Postagem em Redes Sociais:**
 - **Imagem:** Um gráfico dinâmico com o logotipo da AgenciART e um cenário teatral futurista, transmitindo inovação e modernidade.
 - **Texto:** *"Preparem-se para revolucionar a vossa experiência teatral com a AgenciART! Em breve, esta aplicação transformará a forma como promovem e gerem as vossas produções. Fiquem atentos às novidades!"*
#AgenciART #InovaçãoTeatral"
- **Script do Vídeo de Introdução:**
 - *"Bem-vindos à AgenciART – o futuro da promoção e gestão teatral. Imaginem uma plataforma onde podem gerir as vossas campanhas de marketing, interagir com o público e otimizar as vossas operações sem esforço. A AgenciART foi projetada para capacitar profissionais de teatro com as ferramentas de que precisam para ter sucesso na era digital. Juntem-se a nós enquanto revolucionamos o teatro."*
- **Campanha por Email:** O email marketing será utilizado para comunicar diretamente com os profissionais de teatro, apresentando a AgenciART e incentivando a adesão à plataforma.
 - **Linha de Assunto:** *"Transforme o seu teatro com a AgenciART!"*
 - **Corpo:** *"Caro [profissional de teatro], está pronto para revolucionar a sua experiência teatral? A AgenciART oferece um conjunto de ferramentas projetadas para capacitar empresas de teatro como a sua. De estratégias de marketing inovadoras a análises abrangentes de público, a AgenciART tem tudo o que precisa para ter sucesso. Junte-se a nós e faça*

parte de uma comunidade dedicada a tornar o teatro mais acessível e envolvente. Atenciosamente, Equipa AgenciArt"

6.4. Canais

Para promover a AgenciART, uma estratégia de marketing digital abrangente e multicanal será implementada, visando alcançar profissionais de teatro, associações do setor e potenciais investidores. Nos medias sociais, com foco nas plataformas Facebook, Instagram, LinkedIn e TikTok, a estratégia consistirá numa combinação dinâmica de postagens orgânicas, anúncios pagos e colaborações estratégicas com influenciadores relevantes para o nicho teatral.

O conteúdo partilhado será altamente envolvente, incluindo vídeos teaser que despertam a curiosidade sobre a plataforma, filmagens exclusivas de bastidores que humanizam a AgenciArt, depoimentos autênticos de utilizadores que validam a sua eficácia e mensagens interativas que fomentam a participação da comunidade.

Para amplificar o alcance e a descoberta, serão utilizados hashtags estratégicos como #AgenciArt, #TheatreInnovation e #FutureOfTheatre. Exemplos práticos de conteúdo incluem clipes curtos e impactantes apresentando a AgenciArt em ação, Reels do Instagram que demonstram visualmente os recursos intuitivos do aplicativo e sessões de perguntas e respostas ao vivo com a equipa de desenvolvimento, proporcionando interação direta com o público.

A estratégia de Email Marketing será direcionada especificamente para profissionais de teatro, associações do setor e potenciais investidores. Os e-mails enviados incluirão um anúncio formal de lançamento da AgenciArt, destaques concisos dos seus principais recursos e benefícios, histórias de sucesso de utilizadores iniciais que ilustrem o seu valor e convites personalizados para webinars ou demonstrações online. Exemplos de conteúdo incluem um e-mail de boas-vindas caloroso que introduz a AgenciArt, boletins informativos mensais com atualizações relevantes e insights valiosos sobre o setor teatral e convites exclusivos para acesso antecipado à plataforma ou para participar em testes beta.

No âmbito do **Marketing de Mecanismos de Busca** (SEM), serão utilizadas as plataformas Google Ads e Bing Ads. A estratégia centrar-se-á na utilização de palavras-chave altamente segmentadas e relevantes para o marketing teatral, ferramentas de gestão para o setor e soluções inovadoras para companhias e profissionais de teatro. Serão criados anúncios de pesquisa persuasivos e anúncios gráficos visualmente apelativos para capturar o interesse de utilizadores com intenção de pesquisa ativa. Exemplos de conteúdo incluem anúncios de texto otimizados para palavras-chave como "*aplicativo de marketing de teatro*" e "*ferramentas digitais para companhias de teatro*", bem como anúncios gráficos com elementos visuais impactantes e chamadas para ação (CTAs) claras e convidativas.

A estratégia de Marketing de Conteúdo assentar-se-á na criação e distribuição de conteúdo de alta qualidade através de diversos formatos, incluindo postagens de blog informativas, artigos de convidados em plataformas relevantes, estudos de caso detalhados e whitepapers aprofundados. O conteúdo será publicado no site da AgenciArt e serão estabelecidas parcerias estratégicas com blogs e publicações influentes do setor teatral. O objetivo principal é educar o público-alvo sobre as tendências atuais, os desafios existentes e as soluções inovadoras que a AgenciArt oferece no domínio da promoção e gestão teatral. Exemplos de conteúdo incluem uma postagem de blog perspicaz sobre as "*Principais tendências em marketing de teatro em 2025*", um estudo de caso que demonstra como uma companhia de teatro específica melhorou significativamente o seu alcance e envolvimento utilizando a AgenciArt, e um whitepaper que explora o futuro das ferramentas digitais na indústria teatral.

Para alcançar um público mais tradicional e específico, serão utilizados Anúncios Impressos em publicações relevantes, como revistas especializadas do setor teatral, programas de teatro de produções de destaque e folhetos distribuídos em eventos teatrais. A estratégia consistirá na criação de anúncios impressos visualmente atraentes e informativos, estrategicamente colocados em publicações com grande circulação entre o público-alvo e em festivais ou conferências de teatro de relevância. Exemplos de conteúdo incluem anúncios de página inteira em revistas de referência como "*Sinais de Cena*" para abranger o público em Portugal e "*The Stage*" para abranger o público

europeu. Outro tipo de conteúdo impactante poderão ser como inserções impactantes em programas de teatro de grandes produções.

Adicionalmente serão explorados Comerciais de TV e Rádio em canais locais e regionais com uma forte componente de programação cultural. A estratégia envolverá a produção de comerciais curtos e envolventes que destaquem os benefícios distintivos da AgenciArt. Estes anúncios serão exibidos em horários de maior audiência e durante transmissões de programas ou eventos relacionados ao teatro ou espetáculos de música. Exemplos de conteúdo incluem um comercial de televisão de 30 segundos que demonstra visualmente os recursos e os benefícios práticos da aplicação, e um spot de rádio conciso que apresenta depoimentos autênticos de profissionais de teatro que já experimentaram a AgenciArt.

Finalmente, a realização de Webinars e Workshops Online em plataformas como Zoom, Microsoft Teams e YouTube Live será uma componente crucial da estratégia de marketing. Estas sessões online terão como objetivo demonstrar detalhadamente as funcionalidades da aplicação, partilhar insights valiosos sobre estratégias eficazes de marketing teatral e interagir diretamente com potenciais utilizadores, respondendo a dúvidas e fornecendo informações relevantes. Serão estabelecidas parcerias estratégicas com especialistas reconhecidos do setor para a coorganização destas sessões, aumentando a sua credibilidade e alcance. Exemplos de conteúdo incluem um webinar intitulado "*Revolucione seu marketing teatral com a AgenciART*" e uma oficina online prática sobre "*Estratégias eficazes de marketing digital para teatro*".

6.5. Personas

O mundo do teatro pulsa com criatividade, paixão e histórias que anseiam por serem contadas e vivenciadas. No entanto, conectar companhias teatrais com as mais diversas oportunidades e públicos pode ser um desafio complexo. Apresentamos a seguir um panorama de diferentes “atores” dentro deste ecossistema vibrante – diretores artísticos buscando maior visibilidade, gestores de eventos em busca de produções de qualidade, produtores independentes almejando expandir seus horizontes, coordenadores culturais com o objetivo de democratizar o acesso à arte, e até mesmo empresas e instituições de ensino reconhecendo o valor do teatro como ferramenta de desenvolvimento e

enriquecimento. Cada um deles, com seus objetivos e desafios únicos, ilustra a necessidade de soluções inovadoras que facilitem a descoberta, a colaboração e a realização de experiências teatrais memoráveis.

Persona 1: João Pereira

João, com a sua vasta experiência como Diretor Artístico em Lisboa, sente o peso da responsabilidade de levar a sua companhia a novos palcos e plateias. A paixão pela arte que cria é imensa, mas a dificuldade em romper as barreiras da divulgação e encontrar oportunidades de apresentação que se encaixem no orçamento da companhia é uma constante fonte de frustração. A ideia de uma plataforma que reunisse informações sobre espaços, festivais e potenciais contratantes, simplificando o processo de contacto e negociação, seria como um farol a guiar os seus esforços. A citação de João ecoa o desejo de muitos: *"Precisamos de uma maneira mais eficiente de mostrar o nosso trabalho e encontrar novas oportunidades sem gastar muito."* Para ele, a AgenciART poderia representar a ponte entre o talento da sua companhia e um público mais vasto e diversificado.

Persona 2: Marta Silva

Para Marta, gestora de eventos e culturais na Câmara Municipal de Valongo, a organização de eventos culturais de alta qualidade é uma missão que leva a sério. A busca por companhias de teatro que ofereçam produções relevantes e que se adequem ao perfil da comunidade local nem sempre é fácil. A necessidade de garantir transparência e segurança nos processos de contratação é primordial, dada a natureza pública dos seus projetos. Uma plataforma como a AgenciART, que oferecesse um catálogo diversificado de companhias e produções, juntamente com informações claras sobre os seus trabalhos e referências, seria uma ferramenta inestimável. A sua citação, *"É crucial termos acesso fácil a informações confiáveis sobre diferentes companhias de teatro e as suas produções,"* sublinha a importância da informação e da confiança no seu trabalho.

Persona 3: Pedro Almeida

Jovem e ambicioso, Pedro, produtor independente de teatro em Braga, personifica a energia e a inovação da nova geração de artistas. Com um mestrado em Produção Teatral, ele busca constantemente expandir a sua rede de contactos e promover as suas produções

originais para além dos círculos habituais. A competição acirrada e os recursos limitados tornam a tarefa de alcançar o público-alvo um desafio constante. Pedro vê nas ferramentas digitais um aliado crucial para otimizar os seus processos e acredita que uma plataforma como a AgenciART poderia ser a chave para dar maior visibilidade aos seus projetos. A sua citação, "*A plataforma AgenciART pode ser a solução para levar as nossas produções a um público maior e diversificado*," reflete a sua esperança em encontrar um espaço onde o seu trabalho possa florescer.

Persona 4: Marta Silva (São Paulo)

Coordenadora de Projetos Culturais na Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, a Marta enfrenta um desafio de proporções estaduais: fomentar a cultura e as artes em diversas regiões, promovendo eventos inclusivos e acessíveis. A tarefa de encontrar e contratar produções teatrais que atendam às especificidades culturais de cada localidade, garantindo ao mesmo tempo a eficácia e a transparência nos processos licitatórios, é complexa e exigente. A sua citação, "*Precisamos de uma plataforma integrada que nos ajude a encontrar produções teatrais diversificadas e a gerir processos contratuais de forma transparente e eficiente*," revela a necessidade de uma solução que facilite a sua missão de democratizar o acesso à cultura em um estado tão vasto e plural.

Persona 5: João Pereira (Nova Cena)

Como Diretor Geral da Companhia de Teatro *Nova Cena*, em Lisboa, o João tem uma visão estratégica para o crescimento da sua companhia. A ambição de marcar presença em festivais nacionais e internacionais, explorar novas fontes de financiamento e otimizar a logística das suas tournées são prioridades constantes. No entanto, alcançar um público diversificado fora do circuito habitual e competir por financiamento num mercado saturado exigem soluções inovadoras. A sua citação, "*Uma plataforma que nos ajude a gerenciar a logística das nossas turnês e a captar novos públicos seria um grande avanço para a nossa companhia*", demonstra a sua busca por ferramentas que facilitem a expansão e a sustentabilidade da *Nova Cena* no cenário teatral global.

Persona 6: Ana Costa

Ana, produtora executiva da Companhia de Teatro Experimental *Horizonte* no Rio de Janeiro, é uma defensora da inovação e da experimentação no teatro. O seu objetivo de estabelecer colaborações internacionais e utilizar tecnologias emergentes para enriquecer a experiência teatral a coloca na vanguarda da produção cultural. No entanto, a dificuldade em encontrar parceiros internacionais, o financiamento limitado para projetos experimentais e a necessidade de educar o público sobre o valor do seu trabalho são obstáculos significativos. A sua citação, "*Queremos uma plataforma que facilite a colaboração internacional e nos ajude a alcançar um público global interessado em teatro experimental,*" expressa o seu desejo de conectar o teatro experimental brasileiro com o mundo.

Persona 7: Pedro Oliveira

Para Pedro, Gerente de Recursos Humanos na *Tech Innovate* em Berlim, o teatro surge como uma ferramenta poderosa para promover a integração, o bem-estar e o desenvolvimento dos seus funcionários. A ideia de utilizar produções teatrais em workshops corporativos e oferecer experiências culturais aos colaboradores e suas famílias demonstra uma visão inovadora da gestão de pessoas. Contudo, garantir a qualidade e a relevância das produções contratadas, gerenciar o orçamento destinado a estas atividades e coordenar a logística dos eventos representam desafios importantes. A sua citação, "*Precisamos de uma plataforma que facilite a contratação de produções teatrais para os nossos eventos corporativos, garantindo qualidade e eficiência no processo,*" reflete a sua necessidade de uma solução prática e confiável para integrar o teatro no ambiente empresarial.

Persona 8: Teresa Fernandes

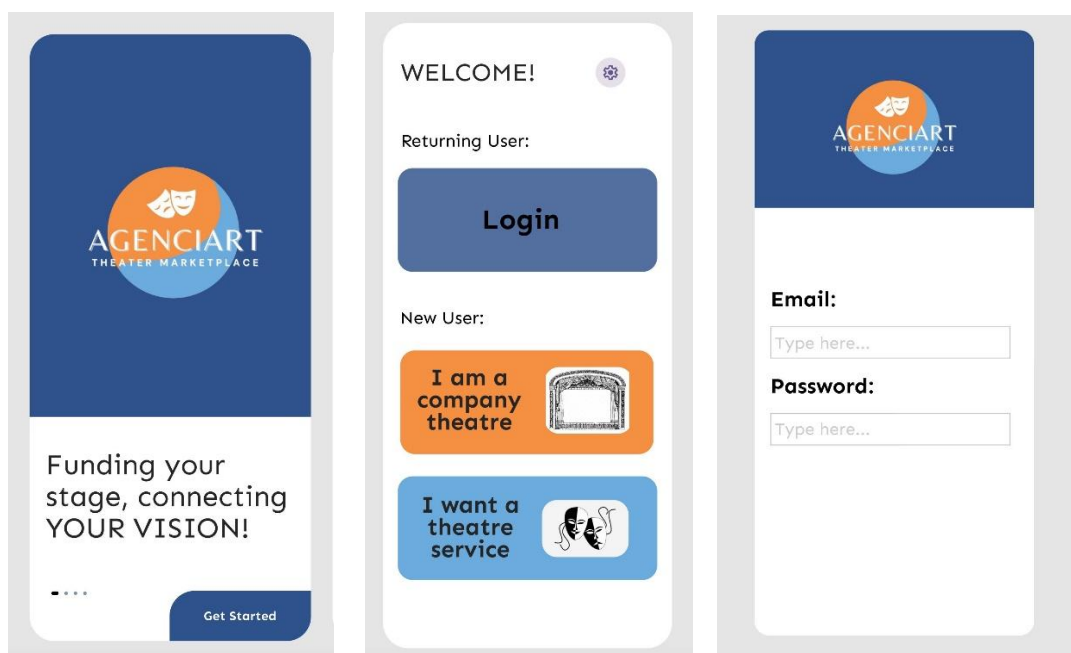
Teresa, coordenadora pedagógica da Escola Secundária João de Deus em Lisboa, acredita no poder transformador do teatro na educação. O seu objetivo de integrar atividades culturais no currículo escolar e proporcionar experiências teatrais que complementem o ensino em sala de aula é fundamental para o desenvolvimento integral dos alunos. No entanto, encontrar produções teatrais apropriadas e educativas para diferentes faixas etárias, gerenciar o orçamento limitado e coordenar a logística das visitas a teatros são

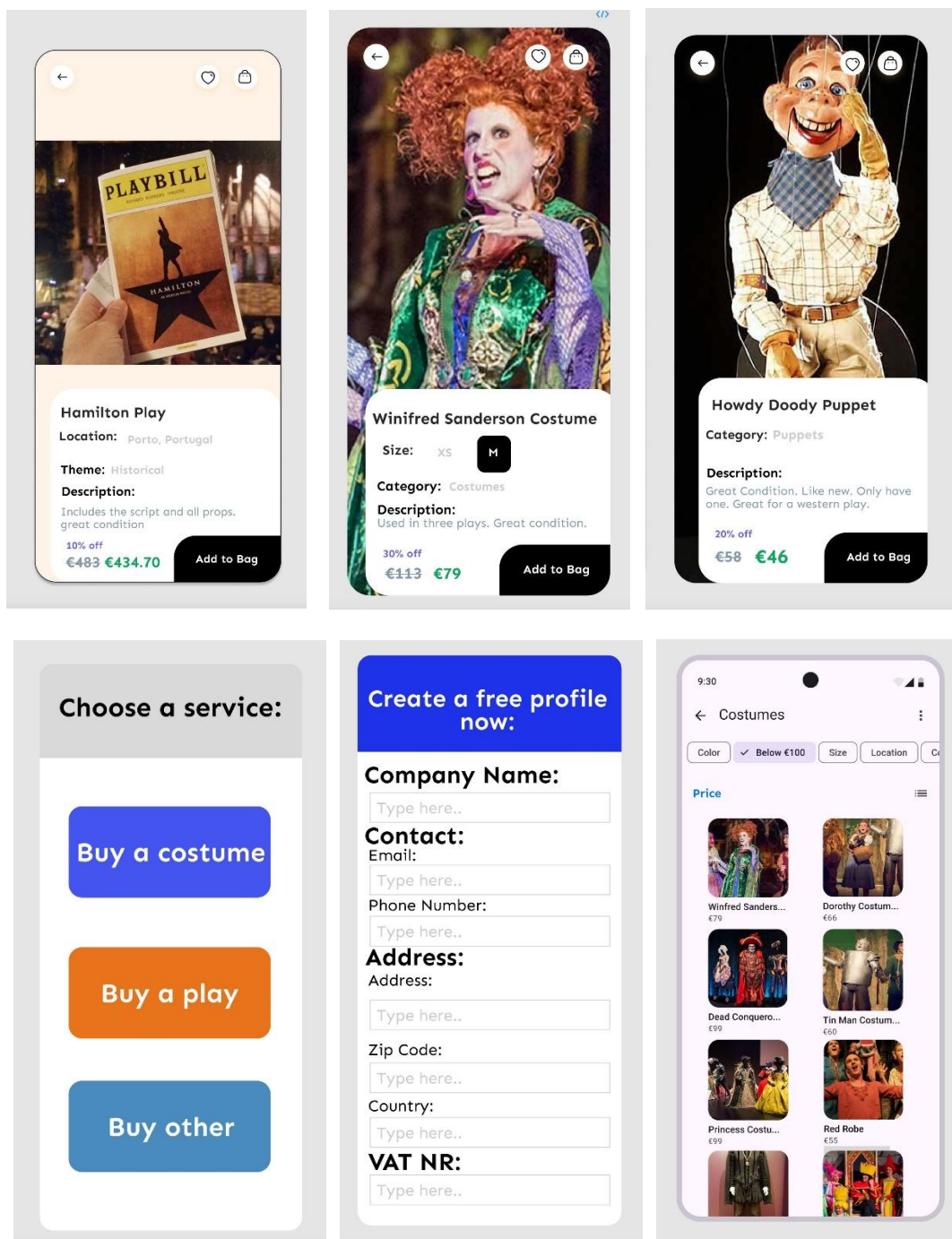
desafios constantes. A sua citação, *"Uma plataforma que nos ajude a encontrar e contratar produções teatrais educativas seria uma excelente ferramenta para enriquecer a aprendizagem dos nossos alunos,"* ilustra a sua busca por recursos que facilitem a conexão entre o mundo do teatro e o ambiente escolar.

6.6. Protótipo AgenciART

O protótipo dos suportes digitais AgenciART, a serem apresentados neste capítulo, consiste para já numa representação funcional de uma plataforma digital destinada a facilitar a interação entre companhias de teatro, gestores de eventos, produtores e outras entidades relevantes do setor. A sua conceção baseou-se na análise das necessidades identificadas junto de um conjunto diversificado de profissionais, cujas perspetivas foram cruciais para a definição das suas funcionalidades principais.

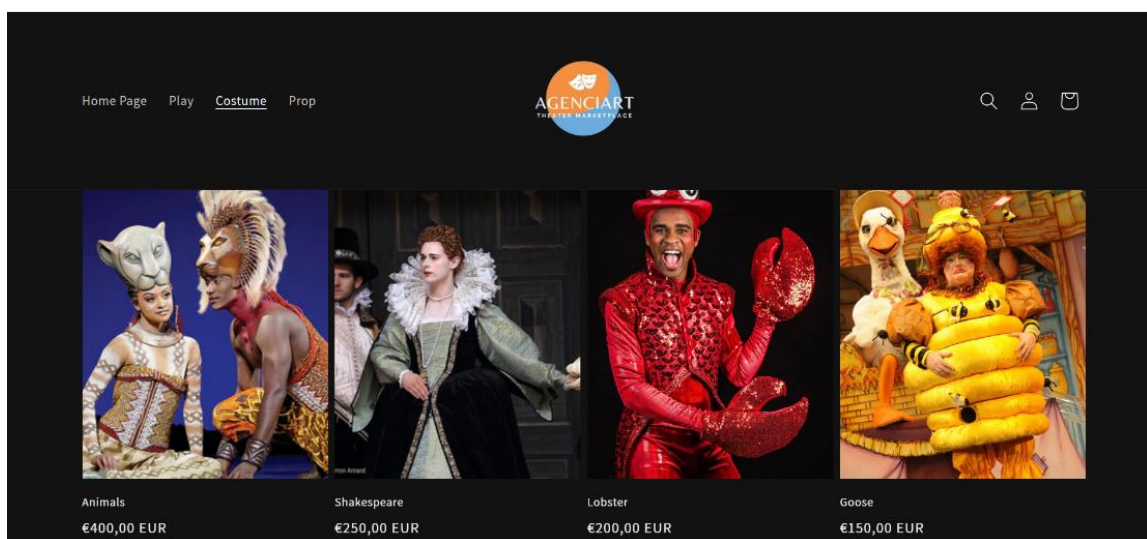
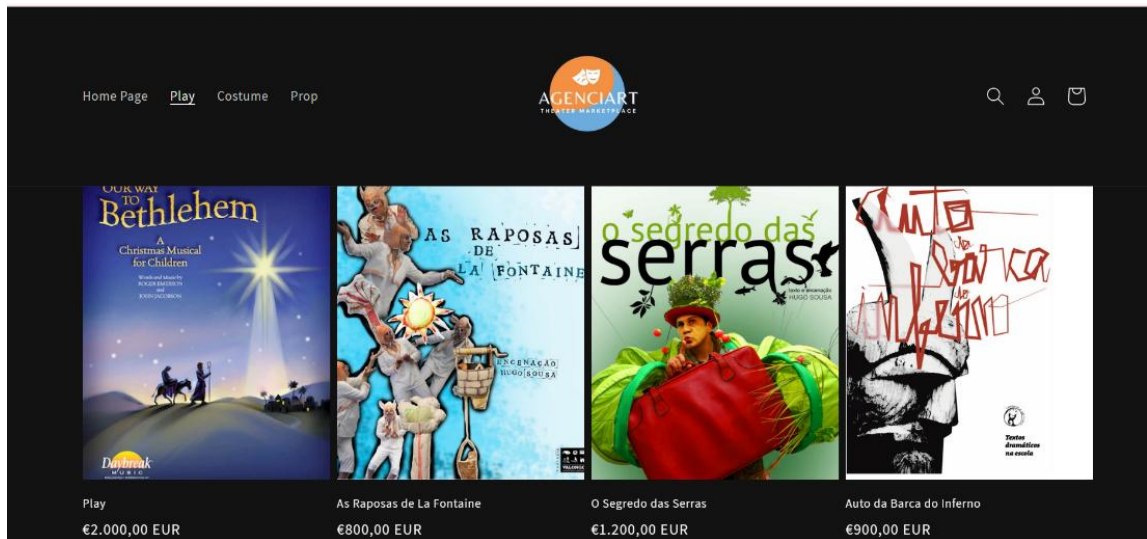
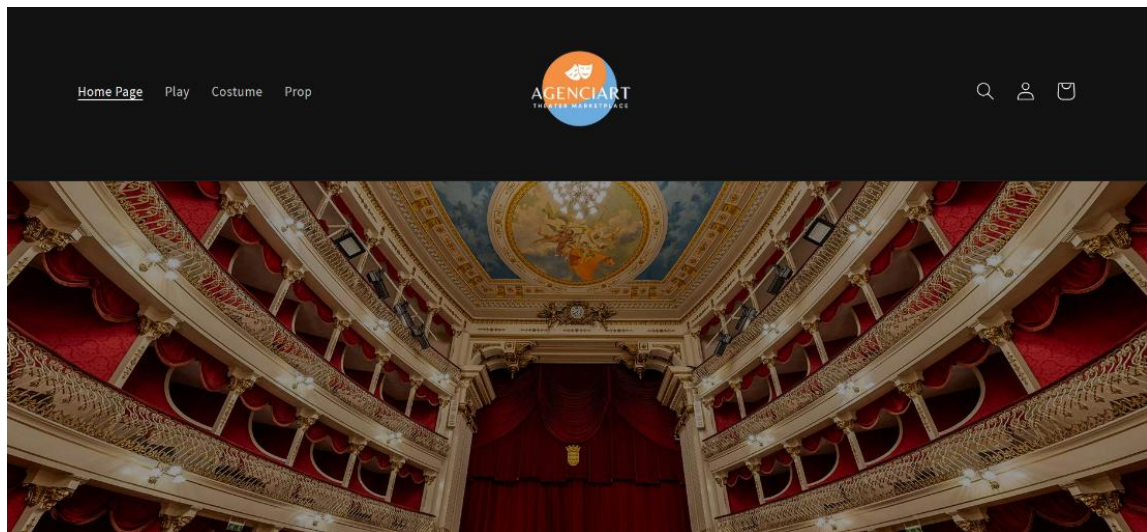
O protótipo da aplicação que se segue é meramente elucidativo sendo que ainda não se encontra disponível, no entanto permite uma breve análise da sua funcionalidade:





O protótipo do site <https://agenciarttheater.com/> que se segue é o resultado de uma investigação que visa identificar e propor soluções para as dificuldades enfrentadas por profissionais do teatro na promoção, descoberta de oportunidades e gestão de contactos.

A disponibilização deste piloto tem como objetivo permitir a avaliação prática da eficácia das funcionalidades propostas e obter feedback valioso para a análise académica da viabilidade de uma plataforma digital neste contexto específico.



7. Business Plan AgenciART

7.1. Business Plan e Business Model

O **Business Plan** e o **Business Model** são conceitos fundamentais na gestão empresarial, frequentemente confundidos, mas que desempenham papéis distintos e complementares. Enquanto o Business Model descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de uma empresa, o Business Plan detalha a estratégia operacional e financeira para implementar esse modelo. A interligação entre ambos é essencial para garantir a viabilidade e o sucesso de um empreendimento.

O Business Model refere-se à estrutura fundamental de funcionamento de uma empresa, incluindo sua proposta de valor, segmentos de clientes, canais de distribuição, fontes de receita e estrutura de custos. Osterwalder e Pigneur (2010) popularizaram o conceito por meio do Business Model Canvas, uma ferramenta visual que facilita a concepção e análise de modelos de negócios.

Por outro lado, o Business Plan é um documento estratégico que detalha como a empresa pretende executar seu modelo de negócios. Ele inclui projeções financeiras, análise de mercado, plano de marketing e estrutura organizacional. Segundo Blank (2013), o business plan é essencial para captar investimentos e alinhar expectativas entre stakeholders.

Embora distintos, o business model e o business plan estão profundamente interligados. Um business model sólido serve como base para um business plan eficaz, pois define os elementos essenciais que serão operacionalizados. Conforme Santos (2024), um business plan sem um modelo de negócios bem estruturado tende a ser inconsistente e pouco realista.

Além disso, o business plan permite testar e validar hipóteses do business model, ajustando estratégias conforme necessário. Estudos indicam que empresas que façam uma revisão periódica do seu business model e o adaptam ao seu business plan, têm maior taxa de sucesso (Meabe, 2024).

No contexto da AgenciART, observa-se que o business model define a proposta de valor para companhias de teatro, enquanto o business plan detalha a estratégia de monetização e crescimento da plataforma. A relação entre ambos é evidente na definição do TAM, SAM e SOM, que orienta a viabilidade financeira do projeto.

A relação entre business model e business plan é essencial para o sucesso empresarial. O business model fornece a estrutura conceitual, enquanto o business plan traduz essa estrutura em ações concretas. Empresas que integram ambos de forma estratégica conseguem alinhar inovação e execução, maximizando suas chances de sucesso no mercado.

7.2. O potencial do Mercado e Receitas

A análise de mercado é crucial para qualquer estratégia de negócios, e os conceitos de TAM (*Total Available Market*), SAM (*Service Available Market*) e SOM (*Serviceable Obtainable Market*) são ferramentas essenciais nesse processo. O TAM representa a receita total de mercado disponível para um produto ou serviço, assumindo 100% de penetração. Por outras palavras, é o tamanho máximo do mercado (Shannon, 2023, p. 12).

O SAM, por sua vez, é uma porção do TAM que pode ser realisticamente alcançada por uma empresa, considerando fatores geográficos, demográficos e outros segmentos de mercado específicos. Essencialmente, o SAM refina o TAM para um público-alvo mais definido (Meabe, 2024, p. 9). Neste caso e visto que os dados que foram obtidos correspondem ao mercado de empresas ligadas às artes performativas podemos considerar o SAM como uma previsão de empresas dedicadas ao teatro.

Finalmente, o SOM é a parcela do SAM que a empresa espera capturar a curto ou médio prazo. Compreender a relação entre TAM, SAM e SOM permite às empresas avaliar o potencial de mercado, definir metas realistas e desenvolver estratégias de marketing e vendas eficazes (Davalas, 2023, p. 7).

Conforme o relatório "*Theatre study*" (Keanet, 2010, p. 21) e sabendo desde já que este projeto se direciona ao segmento de mercado das companhias de teatro podemos estimar o **TAM** ou seja o *Total Addressable Market*. Citando este relatório “Em termos de número

de empresas, o **setor das artes performativas** é o maior entre os Setores Industriais e Comerciais na Europa, com **814.530 empresas** (em média, 3,2% das empresas em cada Estado-Membro).”

A AgenciART foca-se especificamente nas companhias de teatro com necessidades de soluções de marketing dentro de uma faixa de orçamento específica, definindo assim o seu *Serviceable Available Market (SAM)*. Estima-se que 25% do mercado europeu, correspondendo a **203.232 empresas** se enquadre neste público-alvo. Não colocando de parte que a mesma plataforma possa tornar-se útil para outros tipos de espetáculos de diferente natureza.

O *Serviceable Obtainable Market (SOM)* representa a porção do SAM que a AgenciART pretende capturar nos primeiros 2 anos da sua existência. Não sendo um número demasiado ambicioso, primeiramente reconhecendo a velocidade que o digital trouxe ao potencial de crescimento deste tipo ferramentas, depois considerando uma proposta de valor exclusiva e finalmente almejando um alcance de marketing europeu, a meta é alcançar os **3% do mercado europeu**, o que equivale a **6.108 empresas**.

Tomando como base estudos de penetração e maturidade de mercados B2B sofisticados, a adoção de uma meta de capturar 3% do SAM acaba por ser uma escolha prudente e realista. Conforme Carvalho (2020, p. 41–43) e Prado (2022, p. 24–27), em setores especializados (o que é o caso) e com alta competitividade, é comum que as plataformas iniciais atinjam uma fatia de mercado entre 2% e 5%, considerando os desafios de investimentos em marketing digital e a necessidade de refinar a proposta de valor para maximizar a aceitação junto ao público-alvo. Dessa forma, a meta de 3%, equivalente a 6.108 empresas, o que representa um compromisso estratégico que equilibra ambição com viabilidade operacional, servindo como base sólida para futuras expansões do modelo de negócio, inclusive para outros segmentos tais como concertos, ópera, dança e demais espetáculos.

TAM	814 530	100%
SAM	203.232	25%
SOM	6.108	3%
PLAY AVG	3.000€	
COMISSION FEE	300€	10%
CUSTOMES, OTHERS AVG	250€	
COMISSION	25€	10%

A estrutura de monetização proposta inclui diferentes patamares de serviço e receitas:

1. **TIER gratuito**, prevê atingir 70% do SOM, gerando uma receita de **1.228.680€** ou seja, assumindo que das 6.108 companhias de teatro da europa, 70% (4.275 Companhias) irão subscrever o perfil grátis e considerando:
 - uma comissão média de 10% (**300€**) sobre uma média de reprodução por peça de teatro de 3.000€
 - apenas uma venda anual por usuário. (sob uma visão pessimista)
2. **TIER Pró**, prevê atingir com 10% do SOM e projeta uma receita de **33.550€** isto é, 610 das companhias de teatro subscrevem o plano de **55€** por mês;
3. **TIER Premium**, com 20% do SOM, estima uma receita de **120.879€** sendo que 1.221 companhias subscrevem o Plano mais caro de 99€.

Com base na estratégia de monetização delineada, a projeção de receitas totais da AgenciART ascende a **1.383.109 euros**. Este valor resulta da agregação das receitas estimadas para os diferentes **TIER'S** de serviço oferecidos.

Não se consideram neste quadro valores de comissões realizadas com a venda ou eventual aluguer de figurinos e cenários, sendo mais difícil definir um valor médio por peça.

PROFILES	MONTHLY €	MONTHLY FEE (avg)	% USERS	TOTAL USERS	ANUAL REVENUE
TIER FREE	0€	300€	70%	4275	1.228.680€
TIER PRÓ	55€	-	10%	610	33.550€
TIER PREMIUM	90€	-	20%	1221	120.879€
TOTAL					1.383.109€

7.3. Investimento em Marketing

O investimento em campanhas de marketing deve ser cuidadosamente planeado para garantir um retorno positivo sobre o investimento (ROI). Segundo Beattie (2024), a análise do ROI é essencial para determinar a eficácia de uma campanha e justificar os gastos envolvidos. A alocação de uma percentagem da receita total para marketing é uma prática comum, permitindo que as empresas maximizem sua visibilidade e captação de clientes.

De acordo com Sharma (2024), o cálculo do ROI envolve a comparação entre o custo da campanha e o aumento nas vendas gerado por ela. Estudos indicam que empresas bem-sucedidas costumam investir entre 5% e 10% da receita total em marketing, dependendo do setor e da estratégia adotada. Esse percentual permite um equilíbrio entre gastos e retorno esperado.

Além disso, a medição do impacto das campanhas é fundamental para ajustes estratégicos. Benchmark Email (2024) destaca que um ROI positivo indica que a campanha gerou mais receita do que o custo investido, justificando a alocação de recursos.

A alocação estratégica do orçamento de marketing é essencial para maximizar o retorno sobre investimento (ROI) e garantir que os recursos sejam direcionados para as iniciativas mais eficazes. Segundo Gupta e Steenburgh (2008), a distribuição dos investimentos em marketing deve considerar tanto o impacto direto nas vendas quanto o fortalecimento da marca a longo prazo.

Com base nas projeções de receitas e nas considerações anteriores o investimento planeado para a campanha de marketing é de **95.434€** representando **6,9% da receita total estimada** que se encontra perfeitamente alinhada com o setor. O orçamento de marketing será distribuído por diversos canais para maximizar o alcance e a aquisição de clientes no mercado europeu de pequenas e médias companhias de teatro.

O marketing digital representa a maior parcela do investimento, com 40% do orçamento total, refletindo a crescente importância da presença online e das ferramentas digitais na captação de clientes. Estudos indicam que empresas que investem significativamente em marketing digital conseguem aumentar sua visibilidade e conexão, resultando numa maior conversão de vendas (Omnifunnel Marketing, 2024).

As iniciativas em eventos recebem 20% do orçamento, pois proporcionam oportunidades de contato direto e networking com potenciais clientes. Segundo pesquisas, eventos presenciais continuam sendo uma estratégia eficaz para fortalecer relações comerciais e gerar leads qualificados (SAGE University, 2023).

O e-mail marketing, com uma alocação de 10%, é uma ferramenta poderosa para comunicação direta e personalizada. Estudos mostram que campanhas de e-mail marketing bem segmentadas podem gerar um ROI significativo, sendo uma das estratégias mais rentáveis no marketing digital (Omnifunnel Marketing, 2024).

Além disso, o marketing baseado em contas recebe 15% do orçamento, focando em abordagens mais direcionadas para contas estratégicas. Essa estratégia permite um maior nível de personalização e ligação, aumentando a probabilidade de conversão (Gupta & Steenburgh, 2008).

As atividades de relações públicas contam com 10% do orçamento, visando construir e manter uma imagem positiva da empresa. A gestão da reputação e a comunicação estratégica são fundamentais para fortalecer a marca e gerar confiança entre os consumidores (SAGE University, 2023).

Por fim, uma reserva de 5% é destinada a diversos e contingências, garantindo flexibilidade para responder a oportunidades ou desafios inesperados. A capacidade de

adaptação é essencial para o sucesso das estratégias de marketing em um ambiente dinâmico e competitivo (Gupta & Steenburgh, 2008).

O marketing digital representa a maior parcela do investimento, com **38.173,60€ (40%)**, reconhecendo a importância da presença online e das ferramentas digitais para atingir o público-alvo. As iniciativas em eventos receberão **19.086,80€ (20%)**, proporcionando oportunidades de contato direto e networking com potenciais clientes. O marketing por e-mail, com uma alocação de **9.543,40€ (10%)**, será utilizado para comunicação direta e personalizada. Adicionalmente, o marketing baseado em contas receberá **14.315,10€ (15%)**, focando em abordagens mais direcionadas para contas estratégicas. As atividades de relações públicas contarão com **9.543,40€ (10%)** para construir e manter uma imagem positiva da AgenciART. Finalmente, uma reserva de **4.771,70€ (5%)** será destinada a diversos e contingências, garantindo flexibilidade para responder a oportunidades ou desafios inesperados

7.4. Custos Tecnológicos e Suporte

Os potenciais custos diretos da AgenciART no seu primeiro ano em Portugal, foram calculados assumindo um marketplace B2B construído na plataforma Shopify e com um programador interno (exatamente conforme está construído o projeto piloto atual já existente passível de consulta em <https://agenciarttheater.com/>).

Assinatura Shopify

Em maio de 2025, os principais planos da Shopify ADVANCED em Portugal (faturados anualmente para melhores tarifas) são aproximadamente €289 EUR/mês (**3.468€ EUR/ano**) sendo que deverá ser necessário para funcionalidades B2B mais avançadas e taxas de transação mais baixas à medida que escala.

Aplicação de Marketplace B2B na Shopify

Estas aplicações variam significativamente em preço e funcionalidades. Para um marketplace B2B funcional, provavelmente precisará de um plano Wholesale GOAT B2B Pricing na faixa dos 120€ EUR/mês. Custo Estimado para o Primeiro Ano (Aplicação B2B): **1.440€**

Licenças de Software (além do Shopify e da aplicação B2B)

Uma vez que existe um programador interno, serão necessárias licenças para ferramentas de desenvolvimento, editores de código, software de gestão de projetos, etc. Estes custos são altamente variáveis dependendo das ferramentas específicas escolhidas. Algumas podem ser gratuitas ou ter subscrições mensais baixas (por exemplo, Jira, Trello, Asana - muitas vezes com níveis gratuitos para equipas pequenas). Assumindo um orçamento modesto para estas ferramentas iniciais de desenvolvimento e colaboração pode considerar-se um custo estimado para o primeiro ano entre os €200 a €800. Estima-se deste modo um valor médio de cerca de €500.

Suporte de IT:

Com um programador interno, a necessidade imediata de suporte de TI externo para problemas específicos da plataforma pode ser menor. No entanto, provavelmente ainda será necessário algum nível de suporte de TI para configurar e manter a infraestrutura do escritório (computadores, rede), resolver problemas de hardware ou software fora da plataforma, configuração e manutenção de segurança. Poderá ser necessário de suporte ad-hoc ou de um plano de suporte muito básico. O custo estimado para o primeiro ano (Suporte de TI) é de €300 a €1200. Considera-se para este estudo cerca de €750.

Serviços de Cloud (além do Alojamento Shopify):

A Shopify trata do alojamento do marketplace. Os custos mencionados acima para o plano Shopify incluem o alojamento. No entanto, poderá ser necessários serviços de Cloud adicionais para Backups, Plataforma de Email Marketing (como Mailchimp, Sendinblue ou ActiveCampaign) será provavelmente necessária para uma comunicação B2B eficaz.

O custo estimado para o primeiro ano (serviços de Cloud adicionais) ronda os €240 e os €1000, sendo que se estima para este estudo um valor médio de cerca de €600.

7.5. Custos com estrutura

É desafiador fornecer salários médios exatos para cargos de liderança numa start-up com profissionais *com menos de 30 anos* em Portugal, uma vez que este perfil demográfico e contexto específicos têm menos dados prontamente disponíveis. Geralmente, os salários de liderança dependem muito da fase da empresa, do financiamento, da receita, do setor e da experiência e das competências individuais.

No entanto, fornecendo algumas *estimativas aproximadas* com base em dados salariais gerais para Portugal e algumas suposições:

Salários Médios Mensais Estimados para a Equipa de Liderança (Menos de 30 Anos, Contexto de Start-up - *Estas são estimativas muito aproximadas e podem variar significativamente*):

- **CEO, Chief Executive Officer**, como fundador/a e CEO, o salário inicial pode ser mais baixo, especialmente nas fases iniciais, pois haverá reinvestimento na empresa. No entanto, para um cargo de CEO, mesmo numa start-up, pode esperar-se um intervalo de €2.500 - €4.000+ brutos por mês, dependendo do financiamento e do valor percebido que traz. Este valor pode ser mais baixo inicialmente e aumentar à medida que a empresa cresce.
- **CFO; Chief Financial Officer** com forte capacidade financeira pode auferir um salário na ordem dos €2.000 - €3.500+ brutos por mês. Isto depende da sua experiência com finanças de start-ups, angariação de fundos e planeamento financeiro.
- **CTO, Chief Technology Officer** qualificado, crucial para um marketplace tecnológico, provavelmente terá muita procura. Espere um intervalo salarial de €2.500 - €4.500+ brutos por mês, potencialmente mais alto se tiver experiência específica em marketplaces ou B2B.
- **CMO, Chief Marketing Officer**, talentoso/a que consiga impulsionar o crescimento do seu marketplace B2B poderá esperar um salário na ordem dos €2.000 - €3.500+ brutos por mês, dependendo da sua experiência em marketing digital, estratégias B2B e alcance de resultados.
- **CPO, Chief Product Officer** focado/a no desenvolvimento do produto do seu marketplace poderá provavelmente ganhar entre €2.200 - €4.000+ brutos por mês, dependendo da sua experiência em estratégia de produto, experiência do utilizador e potencialmente plataformas de marketplace.

Deste modo os custos com pagamentos mensais total estimados são:

Somando o extremo inferior destes intervalos soma-se **€11.200** brutos por mês, no entanto somando o extremo superior destes intervalos são alcançados **€19.500+** brutos por mês.

Traduzindo estes custos ao ano a folha de pagamento anual total estimada é de:

- a) Extremo inferior: €10.700/mês * 14 meses (incluindo subsídios de férias e Natal comuns em Portugal) = **€156.800** brutos por ano
- b) Extremo superior: €19.500/mês * 14 meses = **€273.000+** brutos por ano

Foram considerados para o quadro apresentado valores inferiores no sentido de ser mais viável um possível financiamento.

Considerações importantes tomadas em conta:

- Nas fases muito iniciais, especialmente antes de um financiamento significativo, poderá ter de se oferecer salários iniciais mais baixos com a promessa de participação acionista ou aumentos futuros.
- Embora se pretenda profissionais com menos de 30 anos, o seu nível de *experiência relevante* terá um impacto significativo nas suas expectativas salariais.
- Embora Lisboa tenda a ter salários médios ligeiramente mais altos, o Porto também é uma cidade importante com um ecossistema tecnológico em crescimento, pelo que estas estimativas devem ser razoavelmente aplicáveis.

Considerando a opção de um custo estimado de **80€ por mês por pessoa** para o seguro de saúde da equipa AgenciART, este benefício representa um investimento significativo no bem-estar e na saúde dos seus colaboradores. Ao optar por um valor mais elevado por pessoa, a empresa demonstra um compromisso em oferecer um plano de saúde abrangente, que provavelmente incluirá uma vasta gama de coberturas como consultas médicas de diversas especialidades, exames de diagnóstico, tratamentos, internamentos hospitalares e, possivelmente, outras áreas como estomatologia e assistência psicológica. Esta escolha visa proporcionar à equipa acesso facilitado a cuidados de saúde de qualidade, sem que tenham de suportar integralmente os custos, o que contribui para a sua tranquilidade e segurança. Um benefício desta natureza pode também ser um fator diferenciador na atração e retenção de talento, mostrando que a AgenciART valoriza os seus profissionais e investe no seu capital humano. Ao garantir o acesso a cuidados

médicos atempados e adequados, a empresa pode também mitigar o absentismo por motivos de saúde e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Em suma, a decisão de investir num seguro de saúde com um custo estimado de 80€ por mês por pessoa reflete uma aposta no bem-estar da equipa, com potenciais impactos positivos na sua satisfação, motivação e, conseqüentemente, no sucesso da AgenciART.

No seguinte quadro resumo encontram-se em detalhe os custos associados ao desenvolvimento do projeto, incluindo a anterior estimativa de campanha de marketing calculada a partir do valor estimado de receitas:

Categoria	Item	Monthly Cost	Annual Cost
Custos com pessoal	Salários	11.200€	156.800€
(5 elementos)	Benefícios (Seguro Saúde)	400€	4.800€
	Impostos	2.660€	37.240€
Office	Renda	1.500€	18.000€
(co-work)	Utilities	350€	4.200€
	Office Supplies	250€	3.000€
	Equipamentos	5.000€	5.000€
	Software	42€	500€
Technology	Website Development	289€	3.468€
	App	120€	1.440€
	IT Support	63€	750€
	Cloud Services	50€	600€
Legal and Accounting	Legal Fees	500€	6.000€
	Accounting Services	200€	2.400€
Research and Development	Product Development	500€	6.000€
	Testing	200€	2.400€
Total		23.323€	279.878€
Campanha de Marketing			95.441€
Investimento Inicial			375.319€

7.6. Indicadores e Projeções Financeiras

O **ARPU** (*Average Revenue Per User*, ou *Receita Média por Usuário*) é um indicador financeiro que mede a receita média gerada por cada cliente ou usuário de uma empresa num determinado período. Esse cálculo é amplamente utilizado por empresas de telecomunicações, media digital e serviços por assinatura para avaliar a rentabilidade de seus clientes e otimizar estratégias de precificação (Kenton, 2024).

Este indicador ajuda as empresas a entenderem melhor o comportamento dos clientes, identificarem oportunidades de crescimento e compararem seu desempenho com concorrentes do setor (Mais Retorno, 2020). Além disso, o ARPU pode ser complementado por métricas como ARPPU (*Average Revenue Per Paying User*), que considera apenas os usuários que realizam pagamentos, e ARPDau (*Average Revenue Per Daily Active User*), que mede a receita gerada por usuários ativos diariamente (Ajelix, 2025). Atendendo aos valores apresentados no quadro anterior, o cálculo deste **ARPU é de 233,50€** o que nos irá ajudar na concepção destas projecções.

Por sua vez o **CAC** (*Customer Acquisition Cost*) é indicador mede o valor investido para conquistar um novo cliente, permitindo avaliar a eficácia das estratégias de aquisição e otimizar os investimentos. O CAC é calculado dividindo o total de despesas com marketing e vendas pelo número de clientes adquiridos num determinado período. Esse cálculo é fundamental para garantir que a empresa esteja a investir os seus recursos de maneira eficiente e sustentável. AgencyAnalytics (2025) explica que acompanhar o CAC ajuda as empresas a entenderem seus custos e a ajustarem suas estratégias para obter um crescimento mais rentável.

CRM PipeRun (2025) reforça que a gestão do CAC é crucial para o sucesso empresarial, permitindo que ajustes estratégicos sejam feitos para reduzir custos e melhorar a rentabilidade. A AgenciART implementa diversas práticas para otimizar esse indicador, como segmentação de público-alvo, automação de marketing e fidelização de clientes. Essas iniciativas ajudam a reduzir os custos de aquisição e aumentam a retenção, garantindo um retorno sobre investimento mais favorável.

Esse acompanhamento contínuo do CAC possibilita que a AgenciART refine suas campanhas de marketing e mantenha um crescimento sustentável, alinhando sua estratégia de aquisição ao seu modelo de negócios.

Neste caso podemos calcular o **CAC** será de **15,63€** por cliente face ao volume de receitas e ao número de clientes que se pretende alcançar, sendo que para efeitos deste estudo iremos arredondar para os 16€.

Para analisarmos um **Modelo Financeiro para Aquisição e Rentabilidade de Clientes** o quadro que se segue demonstra o momento de break-even da empresa em Outubro de 2026, assumindo uma taxa de crescimento de 20% na aquisição de clientes.

Uma taxa de crescimento saudável de clientes para um marketplace B2B pode variar conforme a fase de maturidade do negócio, o setor atendido e as condições de mercado. Em geral, durante as fases iniciais de um marketplace B2B, taxas mensais de crescimento na casa dos 15% a 25% são frequentemente consideradas robustas, pois indicam uma eficaz penetração de mercado e uma sólida capacidade de aquisição de clientes. Por exemplo, a FCamara argumenta que marketplaces B2B com crescimento em torno de 20% ao mês conseguem escalar rapidamente nesse estágio inicial, maximizando sua presença e potencial de mercado (FCamara, 2023, p. 12).

Além disso, estudos focados no setor de comércio eletrônico B2B, como os apresentados pela Mordor Intelligence, indicam que, no contexto global, marketplaces e plataformas deste segmento costumam apresentar uma taxa de crescimento anual na faixa de 12% a 18%, refletindo o dinamismo e a expansão gradual do mercado (Mordor Intelligence, 2023, p. 15). Essa comparação evidencia que, mesmo que as taxas mensais iniciais sejam mais altas para acelerar a penetração de mercado, à medida que o negócio amadurece, uma estabilização da taxa numa parcela anual de 10% a 15% também é considerada saudável e sustentável.

Portanto, para um marketplace B2B em fase inicial, adotar uma meta de crescimento mensal de aproximadamente 20% pode ser uma referência realista e ambiciosa. Com o tempo, conforme o mercado se consolida, essas taxas tendem a se ajustar para níveis mais moderados, mantendo a saúde financeira e operacional do negócio. Por este motivo no

segundo ano considera-se a taxa de crescimento nos 10% no sentido de reconhecer um desacelerar natural do processo de crescimento.

2026	Usuários fidelizados	Novos Usuários	Taxa de crescimento	% SAM	ARPU	Receita	Marketing Spend	Custo de Aquisição por Cliente	Custos Fixos	Margem
janeiro	0	20	20%	0,00%	€233,50	€0,00	€312,60	€15,63	€23.323	-€23.635,77
fevereiro	24	4	20%	0,01%	€233,50	€5.604,00	€62,52	€15,63	€23.323	-€17.781,69
março	29	5	20%	0,01%	€233,50	€6.724,80	€75,02	€15,63	€23.323	-€16.673,39
abril	35	6	20%	0,02%	€233,50	€8.069,76	€90,03	€15,63	€23.323	-€15.343,44
maio	41	7	20%	0,02%	€233,50	€9.683,71	€108,03	€15,63	€23.323	-€13.747,49
junho	50	8	20%	0,02%	€233,50	€11.620,45	€129,64	€15,63	€23.323	-€11.832,35
julho	60	10	20%	0,03%	€233,50	€13.944,55	€155,57	€15,63	€23.323	-€9.534,19
agosto	72	12	20%	0,04%	€233,50	€16.733,45	€186,68	€15,63	€23.323	-€6.776,40
setembro	86	14	20%	0,04%	€233,50	€20.080,15	€224,02	€15,63	€23.323	-€3.467,04
outubro	103	17	20%	0,05%	€233,50	€24.096,17	€268,82	€15,63	€23.323	€504,18
novembro	124	21	20%	0,06%	€233,50	€28.915,41	€322,59	€15,63	€23.323	€5.269,65
dezembro	149	25	20%	0,07%	€233,50	€34.698,49	€387,11	€15,63	€23.323	€10.988,22

A análise apresentada nesta projeção, que integra indicadores de aquisição de novos clientes, fidelização dos usuários, ARPU, investimentos em marketing, custo de aquisição por cliente (CAC), custos fixos e margem, encontra sólido respaldo na literatura especializada em marketing relacional e gestão financeira. Por exemplo, Prado (2022, p. 24–27) destaca, no estudo *Marketing de Relacionamento e Fidelização de Clientes: Uma Revisão Sistemática da Literatura*, a importância de alinhar estratégias de aquisição e fidelização para garantir a sustentabilidade e lucratividade dos negócios. Essa abordagem teórica enfatiza que a fidelização não se limita apenas à retenção dos clientes, mas também à otimização dos investimentos em marketing para reduzir o CAC e aumentar a margem de rentabilidade.

Da mesma forma, Carvalho (2020, p.41) evidencia como fatores como a satisfação do cliente, os custos associados à troca de fornecedor e os programas de fidelização e à forma como estes interagem para promover a retenção dos clientes. Esse estudo corrobora a necessidade de monitorar indicadores financeiros precisos, como o ARPU e a margem, para avaliar de forma abrangente a eficácia das estratégias de marketing adotadas.

Por fim, Yamashita e Gouvêa (2020, p. 53) argumentam que a integração de métricas financeiras com práticas de fidelização é essencial para identificar oportunidades de otimização dos recursos investidos. Essa perspectiva demonstra que uma monitorização detalhada de indicadores como ARPU, CAC e margem não só oferece uma compreensão abrangente dos custos e benefícios de cada estratégia de aquisição, mas também orienta o crescimento sustentável e lucrativo da empresa.

O quadro seguinte, respeitante ao segundo ano de exercício, elucida acerca da meta à qual foi proposto o atual projeto: atingir aproximadamente em meados de novembro de 2027 o *Serviceable Obtainable Market* (SOM), neste caso as 6108 companhias de teatro, isto é 3% do mercado.

2027	Cumulative Customers	New Customers	Growth Rate	% SAM	ARPU	Revenue	Marketing Spend	CAC		Margin
1	178	30	10%	0,09%	€233,50	€41.638,19	€464,53	€15,63	€23.323	€41.173,66
2	211	33	10%	0,10%	€233,50	€49.271,86	€510,98	€15,63	€23.323	€48.760,88
3	273	62	10%	0,13%	€233,50	€63.845,22	€975,51	€15,63	€23.323	€62.869,71
4	369	95	10%	0,18%	€233,50	€86.052,26	€1.486,49	€15,63	€23.323	€84.565,77
5	526	158	10%	0,26%	€233,50	€122.832,66	€2.462,00	€15,63	€23.323	€120.370,66
6	779	253	10%	0,38%	€233,50	€181.820,09	€3.948,50	€15,63	€23.323	€177.871,60
7	1057	278	10%	0,52%	€233,50	€246.706,27	€4.343,34	€15,63	€23.323	€242.362,93
8	1587	531	10%	0,78%	€233,50	€370.579,88	€8.291,84	€15,63	€23.323	€362.288,04
9	2395	808	10%	1,18%	€233,50	€559.339,67	€12.635,18	€15,63	€23.323	€546.704,49
10	3285	889	10%	1,62%	€233,50	€766.975,44	€13.898,70	€15,63	€23.323	€753.076,74
11	4982	1698	10%	2,45%	€233,50	€1.163.371,00	€26.533,89	€15,63	€23.323	€1.136.837,12
12	7569	2587	10%	3,72%	€233,50	€1.767.402,33	€40.432,59	€15,63	€23.323	€1.726.969,74

Poderá ser considerado um marco fundamental para qualquer negócio, representando o segmento do mercado que a empresa consegue efetivamente capturar com suas estratégias e recursos disponíveis. No final do nosso segundo ano de operações, conforme se projeta, demonstra não apenas o sucesso das estratégias de marketing e vendas, mas também a validação de proposta de valor junto ao público-alvo.

Ao longo desse período, o investimento intensivamente em ações segmentadas, otimiza o processo e fortalece o relacionamento com os clientes. Essa trajetória permite que a plataforma se torna cada vez mais alinhada às necessidades do mercado, o que se reflete na conquista do SOM. Esse resultado confirma que o modelo de negócio é robusto e que práticas de gestão de recursos estão calibradas para explorar a parte do mercado que é realmente alcançável.

Alcançar o SOM ao final do segundo ano não é apenas um número expressivo; é a materialização de um esforço conjunto para transformar oportunidades em resultados concretos e sustentáveis. Esse marco fortalece uma posição competitiva, abre novas perspectivas de expansão e reafirma um compromisso com a excelência operacional e o crescimento sustentável.

8. Conclusão

O presente estudo revelou a complexidade e os desafios do setor teatral, demonstrando como a digitalização e a inovação podem transformar significativamente a sustentabilidade e a rentabilidade das companhias de teatro. A importância do tema reside no fato de que o teatro, enquanto uma das formas mais antigas de expressão artística, continua a enfrentar obstáculos estruturais e conjunturais que dificultam a sua evolução no contexto das indústrias criativas. A investigação enfatiza a necessidade urgente de modernização e adaptação às novas dinâmicas de mercado, sendo a AgenciART uma resposta concreta a esse desafio.

A análise histórica do teatro, desde as suas origens na Grécia Antiga até ao cenário contemporâneo, demonstrou que, embora tenha havido avanços na forma como os espetáculos são concebidos e promovidos, a sustentabilidade económica do setor continua fragilizada. A pesquisa evidenciou que as dificuldades do setor são transversais, abrangendo desde a produção dos espetáculos até sua comercialização e itinerância. As respostas dos entrevistados mostraram grande alinhamento com as funcionalidades que a AgenciART oferece, validando a necessidade de uma solução digital para suprir as carências estruturais do setor.

A plataforma AgenciART, concebida no âmbito desta dissertação, surge como uma resposta concreta às lacunas identificadas na comercialização dos espetáculos, na itinerância das produções teatrais e na reutilização de materiais cénicos, promovendo um modelo de negócio sustentável e eficiente para o setor.

Durante a investigação, foram identificadas diversas ideias centrais que fundamentam a proposta do Marketplace B2B. Entre elas, destacam-se a ausência de um mecanismo eficiente de venda e redistribuição de espetáculos, a necessidade de itinerância para aumentar a longevidade das produções teatrais, a eventual disponibilização de uma rede de profissionais do setor e a carência de uma rede estruturada de comercialização para facilitar a negociação entre companhias e outras entidades do setor. A AgenciART propõe-se a resolver essas dificuldades ao permitir que companhias teatrais, entidades

públicas e privadas, escolas e empresas conectem-se diretamente, promovendo a compra e venda de espetáculos assim como dos seus recursos cénicos.

O enquadramento teórico que suportou este trabalho esteve baseado na articulação entre conceitos de economia criativa, digitalização do setor cultural e inovação tecnológica aplicada às artes performativas. Segundo Howkins (2002), a economia criativa tem um papel essencial na transformação de mercados culturais, promovendo novas oportunidades de comercialização e gestão sustentável dos produtos artísticos. A relevância dos Marketplaces B2B como agentes de mudança nas relações comerciais também foi analisada a partir de estudos de Kotler et al. (2017) sobre marketing digital e modelos de negócios digitais.

Foi muito importante perceber, pelas entrevistas aos diferentes intervenientes deste setor, que os problemas do setor são transversais e que as suas respostas estão de acordo com as funcionalidades que a plataforma oferece. O carácter efémero das produções, a ausência de um mecanismo eficiente de venda e redistribuição de espetáculos e a carência de uma rede estruturada para comercialização foram apontados como alguns dos principais obstáculos à sobrevivência das companhias teatrais, especialmente as independentes. Além disso, os desafios do teatro identificados foram corroborados pelas entrevistas realizadas com diretores de companhias teatrais e especialistas em gestão de recursos humanos e educação.

Os *inputs* dos diretores de companhias de teatro nestas entrevistas permitem entender que o seu trabalho é mais focado no desenvolvimento artístico do que na área do marketing e comercialização das peças e recursos existentes. A falta de verbas, tempo e foco com este objetivo não lhes permite o crescimento e a divulgação do seu trabalho de modo a rentabilizar todo o esforço impresso por meses na estreia de uma peça. A ideia desta plataforma para além de muito bem acolhida por estes profissionais enquanto inovação digital demonstra completo interesse e total disponibilidade para um investimento e participação na mesma.

Foi também possível perceber junto dos especialistas em recursos humanos que usam a integração da componente teatral para treinar competências como comunicação, liderança e trabalho em equipa, que os mesmos enfrentam uma forte resistência por parte das

empresas quanto ao conceito propriamente dito. No entanto o paradigma tem mudado progressivamente por ser uma atividade eficaz conforme o feedback recebido das empresas que se envolveram nas mesmas. Esta plataforma, segundo os entrevistados apresenta-se como uma ferramenta importante na sua expansão pela oportunidade de divulgação que oferece dentro do mundo empresarial. Segundo eles, há uma preocupação em garantir oportunidades de trabalho contínuas para os profissionais que já colaboram com a empresa de forma a desenvolver ainda mais iniciativas que reforçam o uso do teatro como ferramenta de desenvolvimento e envolvimento. É aqui que a AgenciART reforça a possibilidade de apoio não só das atividades existentes como da criação de mais serviços e por sua vez maior empregabilidade de atores/técnicos do setor.

Em relação à conclusão da parte empírica, os dados obtidos validaram de forma consistente as perguntas de partida da pesquisa. As entrevistas demonstraram que, apesar do interesse das companhias teatrais em novas soluções digitais, ainda existem dificuldades significativas na comunicação e captação de apoio por parte das Câmaras Municipais. A impossibilidade de contato e a falta de respostas destas entidades durante esta investigação confirmam a necessidade de uma estratégia de marketing diferenciada para esses parceiros, como ações de relações públicas (RP) e campanhas direcionadas que facilitem o diálogo institucional e promovam a adesão ao Marketplace.

As respostas mais concretas das instituições públicas surgiram da Câmara Municipal de Valongo e do Porto e foram recebidas no último dia da elaboração final desta pesquisa, propondo as entrevistas já fora de prazo desta investigação. Ainda assim consideram-se feedbacks interessantes, quem sabe potencialmente dignos de objetos de estudo e investigação futura, já que um dos motivos se prende com uma agenda cultural muito preenchida em ambos os concelhos e outro ainda pelo desconhecimento interno do técnico responsável capaz de responder aos temas que foram apresentados no guião enviado.

A pesquisa documental, complementada por dados estatísticos recolhidos no INE e em plataformas europeias, permitiu quantificar um forte potencial do mercado teatral e compreender a viabilidade da implementação da AgenciART. O setor das artes performativas ascende a 814.530 empresas na Europa e estima-se que 25% do mercado

europeu corresponde às empresas que se enquadram no setor do teatro, ou seja 203.232 companhias de teatro.

Os resultados desta investigação indicam que a digitalização pode desempenhar um papel crucial na modernização do setor teatral. Ferramentas de marketing digital e novos modelos de gestão de espetáculos podem potencializar a visibilidade das produções, expandir a itinerância das peças e facilitar a interação entre os diversos agentes do setor. Neste sentido, a AgenciART inova ao integrar funcionalidades como catálogos digitais de peças, mecanismos de negociação online e estratégias de marketing direcionado, garantindo que as companhias teatrais tenham uma presença mais forte e estratégica no mercado.

O presente estudo também demonstra que a AgenciART é um projeto viável financeiramente, capaz de transformar a gestão cultural ao oferecer uma solução inovadora para o setor teatral. Apresenta deste modo um modelo sustentável que atende às necessidades das companhias teatrais, entidades culturais e empresas que atuam no setor.

Com base na estratégia de monetização delineada, a projeção de receitas da AgenciART ascende a **1.383.109 euros** com um *Serviceable Obtainable Market* (SOM) de apenas **3% do mercado europeu**, que se pretende capturar nos primeiros 2 anos de existência e equivale a **6.108 empresas**. Essa previsão financeira reforça o potencial da plataforma e a sua capacidade de gerar retorno significativo para seus investidores e utilizadores.

A análise do Modelo Financeiro para Aquisição e Rentabilidade de Clientes evidencia que o momento de **break-even** da empresa será atingido em **outubro de 2026**, ou seja 10 meses após o seu arranque. Esse dado demonstra a solidez da estratégia comercial e operacional do projeto, indicando que a AgenciART pode rapidamente consolidar-se como uma solução inovadora e rentável no mercado teatral.

Além do impacto económico e financeiro, a plataforma poderá contribuir para a democratização do acesso à cultura, permitindo que espetáculos cheguem a regiões menos privilegiadas, fortalecendo o ecossistema teatral e promovendo uma maior interação entre produtores, artistas e espectadores. A capacidade de um espetáculo ser apresentado em

diferentes locais, em vez de se limitar a curtas temporadas, poderá transformar a dinâmica do setor e fomentar um novo modelo de negócios para as companhias.

No contexto europeu, onde o setor cultural enfrenta desafios semelhantes, a replicabilidade da AgenciART em outros mercados mostra-se uma possibilidade real e necessária conforme nos confidenciou Cláudia Belchior da European Theatre Convention. A digitalização dos processos de comercialização e distribuição pode tornar-se um modelo de referência para iniciativas futuras, especialmente considerando o crescimento das indústrias criativas e a crescente necessidade de soluções inovadoras para a gestão cultural.

Este projeto reforça a importância da convergência entre tecnologia e arte, mostrando que a sobrevivência e o crescimento do setor teatral dependem cada vez mais da sua capacidade de adaptação às novas dinâmicas de mercado. A AgenciART não apenas responde a um problema latente, mas também abre caminhos para uma nova era na gestão do teatro, onde o digital assume um papel crucial na preservação e expansão das artes cênicas.

Ao longo desta pesquisa, foram realizadas análises de concorrência que permitiram compreender o panorama atual dos modelos de comercialização de espetáculos teatrais e considerando deste modo este Marketplace como um **projeto incumbente** neste setor. Verificou-se que, apesar da existência de algumas iniciativas voltadas para a digitalização do setor cultural, ainda há uma lacuna significativa na estruturação de uma plataforma especializada em B2B capaz de integrar diversos agentes do setor teatral, oferecendo soluções para comercialização, itinerância e reutilização de recursos cênicos.

Foi importante perceber que, durante a pandemia, foi criada uma plataforma Marketplace *Portugal Entra em Cena* (que já não se encontra em funcionamento), patrocinada pelo Ministério da Cultura, que contou com um investimento de cerca de um milhão de euros. No entanto, o modelo de prestação de serviços era distinto, focando-se exclusivamente no mercado nacional e com um foco muito limitado em comparação com a proposta apresentada da AgenciART. Esse exemplo serve como referência para estimar o nível de investimento necessário para a concretização desta iniciativa em conformidade com o plano de negócios apresentado, considerando as necessidades técnicas, operacionais e

promocionais envolvidas na criação de um Marketplace B2B, que possa atuar em larga escala e expandir suas funcionalidades para um contexto europeu.

Foram identificadas dificuldades e futuras áreas de investigação que poderão ser exploradas em estudos futuros. Entre elas, destaca-se a necessidade de aprofundar a análise sobre os impactos culturais e sociais da digitalização do teatro, bem como a relação entre Marketplaces B2B e políticas públicas de incentivo às artes performativas. Além disso, futuras pesquisas poderão investigar a viabilidade da expansão da AgenciART para outros mercados mundiais, considerando variações nas regulamentações culturais e nos modelos de financiamento do setor.

Os próximos passos de investigação da AgenciART envolvem a continuidade das análises estratégicas e aprimoramento do modelo de negócio. A evolução da plataforma será orientada pela integração de novas tecnologias, especialmente ferramentas de inteligência artificial, que poderão otimizar a experiência dos utilizadores, facilitar a personalização dos serviços oferecidos, garantir máxima segurança das transacções e aprimorar os mecanismos de recomendação de espetáculos e recursos cénicos.

A implementação da inteligência artificial será um fator diferenciador, permitindo que a plataforma se adapte de forma dinâmica às necessidades dos seus utilizadores, melhore a comunicação entre companhias teatrais e potenciais compradores e ofereça soluções inovadoras para a promoção e gestão dos espetáculos.

Dessa forma, a AgenciART posiciona-se não apenas como uma ferramenta de comercialização, mas como um **ecossistema digital completo**, capaz de fortalecer a sustentabilidade e a inovação no setor teatral.

9. Referências Bibliográficas

9.1. Artigos Online

- AGENCYANALYTICS (2025). *Customer Acquisition Cost (CAC) - Definition & Formula*. Disponível em <https://agencyanalytics.com/kpi-definitions/customer-acquisition-cost-cac>
- AGE University (2023). *In An Optimized Budget How An Organization Can Get Most Effective Penetrating And Maximum ROI Provider Channel Of Digital Marketing*. Disponível em <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2307594.pdf>
- AJELIX (2025). *Calculate Average Revenue Per User: ARPU Formula & Meaning*. Ajelix. Disponível em <https://ajelix.com/bi/arpu-formula/>
- ANCIENT ROMAN THEATRE. World History Encyclopedia. Disponível em: [https://www.google.com/search?q=https://www.worldhistory.org/Roman Theatre](https://www.google.com/search?q=https://www.worldhistory.org/Roman+Theatre) Acesso em: dezembro de 2024
- BANCO DE PORTUGAL. *"Taxas de juro em contratos de crédito à habitação"*. Outubro de 2024. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/estatisticas/taxas-de-juro-em-contratos-de-credito-habitacao>
- BEATTIE, A. (2024). *How to Calculate the Return on Investment (ROI) of a Marketing Campaign*. Investopedia. Disponível em <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/053015/how-calculate-roi-marketing-campaign.asp>
- BENCHMARK EMAIL (2024). *Measuring Marketing ROI: Metrics and Tools for Success*. Disponível em <https://www.benchmarkemail.com/blog/measuring-marketing-roi/>
- BLANK, STEVE. *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Harvard Business Review, maio de 2013. Disponível em: [Harvard Business Review](https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything). Acesso em 19 maio 2025
- CARVALHO, Pedro. *Determinantes da Fidelização de Clientes: Uma Análise Integrada da Satisfação, Custos de Mudança e Programas de Fidelização*. In: ANDRADE, C. E. S. (Org.). *Administração Moderna: Estratégias para o Sucesso Organizacional 3*. Atenas Editora, 2024, p. 82–108. Disponível em: <http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/4124/1/determinantes-da-fidelizacao-de-clientes-uma-analise-integrada-da-satisfacao-custos-de-mudanca-e-programas-de-fidelizacao.pdf>. Acesso em: 16 de janeiro de 2025
- CARTWRIGHT, M. Ancient Greek Theatre. World History Encyclopedia, 2016. Disponível em: [https://www.worldhistory.org/Greek Theatre](https://www.worldhistory.org/Greek+Theatre). Acesso em março de 2025
- CINEUROPA. (2024, Fevereiro 27). *Europe's theatrical admissions grew by 21% in 2023, according to UNIC*. Obtido de <https://cineuropa.org/en/newsdetail/457753/>
- CERETTA, Gilberto Francisco; REIS, Dálcio Roberto dos; SILVA, Adilson Carlos da. *Inovação e modelos de negócio: um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science*. Gestão & Produção, v. 23, n. 2, p. 1-15, 2016. Disponível em: [SciELO Brasil](https://www.scielo.br/gp). Acesso em: 19 maio 2025.
- CREATIVES UNITE. (2022). *EU Cultural Sector 2022: 2.03 Million Enterprises, €199 Billion Added Value*. Disponível em: <https://creativesunite.eu/article/eu-cultural-sector-million-enterprises-billion-added-value>
- CREATIVE ECONOMY - the United Nations. Consult. 10 maio 2025. Disponível em: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/orange_economy_14_march.pdf
- CRM PipeRun (2025). *O que é CAC? Entenda conceito e a sua importância*. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/o-que-e-cac-custo-aquisicao-clientes/>
- DAVALAS, A. (2023). *The Importance of the TAM-SAM-SOM Model and How Big Data and AI Help*. International Journal of Social Science and Economic Research, p. 7. Disponível em [https://www.academia.edu/123942156/The Importance of the Tam Sam Som Model and How Big Data and Ai Help](https://www.academia.edu/123942156/The_Importance_of_the_Tam_Sam_Som_Model_and_How_Big_Data_and_Ai_Help)
- DEWYNTERS. (2024). *Redefining Theatre Audiences: The New Faces of Frequent Theatregoers*. Obtido de <https://www.dewynters.com/opinion/redefining-theatre-audiences-the-new-faces-of-frequent-theatregoers/>
- Difference between Culture Industry and Creative Industry | UKEssays.com. [Consult. 10 maio 2025]. Disponível em: <https://www.ukessays.com/essays/business/the-difference-between-culture-industry-and-creative-industry-business-essay.php>

- EUROPEAN AUDIOVISUAL OBSERVATORY. (2024, Fevereiro 13). *European cinema attendance holds firm in 2024, exceeding 841 million, boosted by the success of local productions*. Disponível em: https://www.google.com/search?q=https://www.obs.coe.int/en/web/observatoire/-/asset_publisher/wy5m8bRgOygg/content/pr-berlinale-2025
- EUROPEAN COMMISSION (2013). *European Audiences: 2020 and beyond*. Obtido de https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/reports/conference-audience_en.pdf
- EUROPEAN INVESTMENT FUND (2023). *Market analysis of the cultural and creative sectors in europe*. Obtido de https://www.eif.org/InvestEU/guarantee_products/ie-ccs-market-study.pdf
- EUROPEAN THEATRE CONVENTION. (2015). *Audiences for European Theatre*. Obtido de <https://www.europeantheatre.eu/download-attached/PGZLkZpLj5Sg0ZEp89zFAn2GsXFlZO9qLPCbmVdScAvr8lhfEz>
- EUROPEAN THEATRE CONVENTION. *Digital Theatre Had 800% Boom During the Pandemic, New Study Reveals*. Obtido de <https://www.europeantheatre.eu/news/digital-theatre-had-800-boom-during-the-pandemic-new-study-reveals>
- EUROSTAT. (2024). *Culture statistics - cultural enterprises*. Obtido de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Culture_statistics_-_cultural_enterprises
- FCAMARA, Matheus Pedralli. *Expansão do mercado B2B para marketplaces: aposta para maior lucratividade e alcance de público em 2023*. Obtido de: <https://fcamara.com/pt-pt/expansao-do-mercado-b2b-para-marketplaces-e-aposta-para-maior-lucratividade-e-alcance-de-publico-em-2023/>
- FORTUNE BUSINESS INSIGHTS. (2024). *Video Streaming Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, By Streaming Type (Live Streaming and Video-On-Demand), By Device (Smartphones, Laptops & Tablets, Smart TVs, Gaming Consoles and Others), By Revenue Model (Subscription-Based, Advertisement-Based and Others), By End-User (Individuals and Groups) and Regional Forecast, 2024-2032*. Disponível em: <https://www.fortunebusinessinsights.com/video-streaming-market-103057>
- FUNIL DE VENDAS (2025). *O que é CAC e por que é importante acompanhar o seu?* Disponível em <https://funildevendas.com.br/blog/o-que-e-cac/>
- GONCALVEZ, Ana Luísa (2025). *Entrevista com Lourenço Seruya sobre o projeto Teatro em Equipa*. Universidade do Porto. 2025-05-13. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1x28VF0xfkhG2jyhY-iC_mn1-FntxtABA/view?usp=sharing
- GONCALVEZ, Ana Luísa (2025). *Entrevista com Raquel Rebelo sobre o estudo de caso Abilways Portugal*. Universidade do Porto. 2025-05-13. Disponível em https://drive.google.com/file/d/1v3ZAY-p5K_bzxDYgnV_L5dbYskJWYy62/view?usp=sharing
- GONCALVEZ, Ana Luísa (2025). *Entrevista com Cláudia Belchior sobre o estudo de caso ETC- European Theatre Convention*. Universidade do Porto. 2025-05-19. Disponível em https://drive.google.com/file/d/11NleL0ZxQv4RqSDw3xlG6ru4how4Kp6_/view?usp=sharing
- GONCALVEZ, Ana Luísa (2025). *Entrevista com Jorge Araújo sobre o estudo de caso Teamwork*. Universidade do Porto. 2025-05-19. Disponível em
- GUPTA, S., & Steenburgh, T. (2008). *Allocating Marketing Resources*. Harvard Business School. Disponível em https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/08-069_17a7715d-c34b-4d9e-92fa-2ea2834a0cbe.pdf
- HIDDEN GEMS BOOK BLOG (2023). *How CPC Impacts Digital Advertising Strategies*. Disponível em <https://www.hiddengemsbooks.com/key-ad-metrics-to-focus-on/>
- IBISWorld. (2024). *Live Performance Theaters in the US - Market Size 2002–2029*. Obtido de <https://www.ibisworld.com/united-states/industry/live-performance-theaters/5359/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). *"Rendimento e Condições de Vida"*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_tema&xlang=pt&tema_cod=1110
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). *"O RISCO DE POBREZA DIMINUIU PARA 16,6% EM 2023"*. Publicado em 3 de dezembro de 2024. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=701764080&att_display=n&att_download=y

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. (2024b). *Estatísticas do Emprego - 3.º trimestre de 2024*. Publicado em 6 de novembro de 2024. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=695721359&att_display=n&att_download=y
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). "Mercado de Trabalho". Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_tema&xlang=pt&tema_cod=000172
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). "Projeções da População Residente - Portugal, 2023-2070". Publicado em 27 de novembro de 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=694940878&att_display=n&att_download=y (Embora este relatório seja de 2023, fornece dados e tendências relevantes sobre a estrutura etária da população).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (INE). "Estimativas da População Residente - 2023". Publicado em 29 de dezembro de 2023. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=695188972&att_display=n&att_download=y (Fornece os dados mais recentes sobre o crescimento populacional).
- KENTLEY INSIGHTS. (2024). *Theater Companies and Dinner Theaters - Revenue Worldwide 2015-2025*. Obtido de <https://www.kentleyinsights.com/theater-companies-dinner-theaters-market-size/>
- KEANET. (2010). *Final Report Theatre-study_10-05-003.pdf*. Consulta em Julho de 2024 https://keanet.eu/wp-content/uploads/Final-Report_Theatre-study_10-05-003.pdf
- KENTON, W. (2024). *Average Revenue Per Unit (ARPU): Definition and How To Calculate*. Investopedia. Disponível Em <https://www.investopedia.com/terms/a/arpv.asp>
- MEABE, C. (2024). *TAM, SAM, SOM: How to Calculate Them for Your Industry*. Foundation Inc, Disponível em <https://foundationinc.co/lab/tam-sam-som>
- OMNIFUNNEL MARKETING (2024). *Strategic Digital Marketing Budget Allocation for Business Growth*. Disponível em <https://www.omnifunnelmarketing.com/blog/allocate-budget-for-digital-marketing>
- PORDATA. "Idade média da população residente em Portugal" disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Idade+media+da+populacao+residente-14>
- PRADO, Adolpho Nilson, "Marketing de relacionamento e fidelização de clientes: uma revisão sistemática da literatura" disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5522>
- PWC. (2024). *Global Entertainment & Media Outlook 2024-2028*. Obtido de <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/outlook/insights-and-perspectives.html>
- SDA BOCCONI. (n.d.). *The Impact of COVID 19 on the Future of Performing Arts: A Survey of Top Industry Executives in Europe and the US*. Obtido de <https://www.sdabocconi.it/en/news/20/12/the-impact-of-covid-19-on-the-future-of-performing-arts-a-survey-of-top-industry-executives-in-europe-and-the-us>
- SHARMA, S. (2024). *Marketing ROI Calculation: The Ultimate Guide to Measuring Success*. DiGGrowth. <https://diggrowth.com/blogs/marketing-metrics-kpis/marketing-roi-calculation-the-ultimate-guide/>
- SHANNON, A. (2023). *TAM SAM SOM - Meaning, Application, and Importance*. SalesIntel, Disponível em <https://www.seerinteractive.com/insights/marketing-sizing-with-tam-sam-som>
- STATISTIKAAMET. *Theatre*. Obtido de <https://stat.ee/en/find-statistics/statistics-theme/culture/theatre>
- TECNOHUB. (2024, agosto 27). *O futuro do teatro: integração com realidade aumentada*. Obtido de <https://tecnohub.tec.br/o-futuro-do-teatro-integracao-com-realidade-aumentada/>
- THE ANCIENT THEATRE ARCHIVE (APGRD). University of Oxford. Disponível em: <https://www.apgrd.ox.ac.uk/> Acesso em março de 2025
- UNIVERSOSNET. *Qual é a diferença entre Business Plan e Business Model?* Disponível em: [UniversosNet](https://universosnet.com.br/qual-e-a-diferenca-entre-business-plan-e-business-model/). Acesso em: 19 maio 2025.

- USING THE COMPREHENSIVE PATENT CITATION NETWORK (CPC) to evaluate patent value. *Scientometrics Journal*. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-015-1763-7>
- VIVA ARTE VIVA. (n.d.). *Inovações tecnológicas que estão transformando o teatro digital*. Obtido de <https://vivaarteviva.macunaima.com.br/inovacoes-tecnologicas-que-estao-transformando-o-teatro-digital/>
- WIPO. *Ma King a Living in the Creative Industries*. Consult. 10 maio 2025 Disponível em: https://www.wipo.int/en/web/copyright/creative_industries/index
- WORLD HISTORY ENCYCLOPEDIA. Disponível em: <https://www.worldhistory.org/> Acesso em janeiro de 2025
- ZANCANARO, J. O Teatro na Cibercultura: Influência das Mídias Digitais e Sociais na Linguagem Teatral. Brasília: UniCEUB, 2016. (Disponível online - <https://www.google.com/search?q=https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9863/1/20166973.pdf>). Acesso em janeiro de 2025

9.2. Livros e Artigos

- ABBOTT, S.; SHARP, N. *The Audience in the Twenty-First Century: Participation, Engagement, and Spectacle*. Palgrave Macmillan, 2013.
- ALLEN, J.; O'TOOLE, W.; MCDONNELL, I.; HARRIS, R. *Festival and Special Event Management*. 6th ed. John Wiley & Sons, 2017.
- ARISTÓTELES. *Poética*. Trad. Eudoro de Sousa. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1997.
- ANSOFF, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- ARDEN, J. *To Present the Pretence: Essays on the Theatre and Its Public*. Eyre Methuen, 1977.
- ARNASON, J. P.; SAXENA, A. (Ed.). *Theorizing the Contemporary: The Economy, Culture, and Society of Our Time*. Brill, 2016.
- ARTAUD, A. *O Teatro e o Seu Duplo*. São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- ARONSON, A., & Previtali, F. (2013). *Contemporary theater in the US South*. Palgrave Macmillan.
- AUSLANDER, P. *Liveness: Performance in a Mediatized Culture*. London: Routledge, 1999.
- ASLANIDOU, S., & Governo, M. (2018). *Mentoring in the creative industries*. Routledge.
- ASTON, E., & Savran, D. (1991). *Gender in performance: The presentation of difference in the performing arts*. University of Michigan Press.
- AMIT, R.; Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- CHRISTENSEN, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press.
- DAVENPORT, T. H.; Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Boston: Harvard Business Press.
- DOWNES, L.; Nunes, P. F. (2014). *Big bang disruption: Strategy in the age of devastating innovation*. New York: Penguin.
- BATISTA, N. (2017). Mutirão da história: teatro, memória e apropriações no presente. In: SciELO Brasil.
- BROCKETT, O. G. (1967). Research in Theatre History. *Educational Theatre Journal*, 19(2),
- BEACHAM, R. C. *The Roman Theatre and Its Audience*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1992.
- BECKETT, S. *Esperando Godot*. Lisboa: Dom Quixote, 1987.
- Bennett, T. (2006). *Culture, class, distinction*. Routledge
- BENNETT, R., & ROBY, H. (2012). *Digital marketing: how to market effectively and efficiently online*.
- BENTLEY, E. *The Theory of the Modern Stage: An Introduction to Modern Theatre and Drama*. New York: Applause Theatre & Cinema Books, 2000.
- BIAL, H. (2004). *Lifeworlds of performance*. Routledge.

- BISHOP, C. *Artificial Hells: Participatory Art and the Politics of Spectatorship*. Verso Books, 2012.
- BLAU, H. *The Impossible Theater: A Manifesto*. Collier Books, 1964.
- BOURDIEU, P. *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Columbia University Press, 1993.
- BRECHT, B. *Estudos Sobre Teatro*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1978.
- BRECHT, B. *Brecht on Theatre: The Development of an Aesthetic*. John Willett (ed.). Nova Iorque: Hill and Wang, 1964.
- BRECHT, B. *Teatro Dialético*. Lisboa: Portugalíia Editora, 1979.
- BROCKETT, O. G. (1967). Research in Theatre History. *Educational Theatre Journal*, 19(2), 267-275
- BOAL, A. (1979). *Theatre of the oppressed*. Pluto Press.
- BORGES SCALABRINI, E. V., & da Silva Dalonso, M. C. (2018). Eventos como estratégia de desenvolvimento turístico: estudo de caso do Festival de Turismo de Gramado. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 12(2), 104-121.
- BROOKER, P. (1998). *Bertolt Brecht: революционерският театър*. Routledge.
- BRYNJOLFSSON, E.; McAfee, A. (2017). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: WW Norton & Company.
- CARLSON, M. (1996). *Performance: A critical introduction*. Routledge.
- CHAFFEY, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson UK.
- CHIARELLI, L. *The Mask and the Face: A Study in the Psychology of Characterization in the Modern Theatre*. Samuel French, 1924.
- COHEN-CRUZ, J. *Local Acts: Community-Based Performance in the United States*. Rutgers University Press, 2005.
- CSAPO, E. *Acting and Authorship in the Golden Age of Athenian Drama*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 2004.
- CSAPO, E.; SLATER, W. J. *The Context of Ancient Drama*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994.
- DA SILVA, A. M. (2014). *O método quadripolar e a pesquisa em ciência da informação*. Prisma. com (26), 27-44.
- D'ANGELO, F. (2018). *Cultural commons: Why culture matters for a globalized world*. Routledge.
- DCMS. (1998). *Creative industries mapping document 1998*. Department for Culture, Media and Sport.
- DIXON, S. *Digital Performance: A History of New Media in Theater, Dance, Performance Art, and Installation*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press,¹ 2007.
- EASTERLING, P.E.; HALL, E. *Greek Tragedy: A Cambridge Companion*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- ESSLIN, M. *O Teatro do Absurdo*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- ESTY, D. C., & WINSTON, A. S. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. Yale University Press
- EUROPEAN COMMISSION. (2020). *A new Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe*. 11 March 2020, Brussels.
- FALASSI, A. (Ed.). *Time Out of Time: Essays on the Festival*. University of New Mexico Press, 1987.
- FISCHER-LICHTE, E. (2008). *The transformational power of performance: A new aesthetics*. Routledge.
- FLORIDA, R. (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. Basic Books.
- FOUCAULT, M. *The Order of Things: An Archaeology of the Human Sciences*. Vintage Books, 1994.
- FREEMAN, J. *Blood, Sweat & Theory: Real Life Lessons from an MIT Professor*. Motion Publishing, 2011.
- FUCHS, E. (2009). *The death of intimacy: Essays on the aesthetics and politics of the body*. Indiana University Press.

- GABINETE DE ESTRATÉGIA E ESTUDOS. (2018). *Mapeamento das indústrias criativas em Portugal*. Ministério da Cultura.
- GETZ, D. Event Management and Event Tourism. 3rd ed. Cognizant Communication Corporation, 2007.
- GETZ, D., & Page, S. J. (2016). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Routledge.
- GILBERT, H., & Lo, J. (2007). *Performance and cosmopolitics: Cross-cultural transactions in Australasia*. Palgrave Macmillan.
- GOLD, J. R.; GOLD, M. M. Festival Cities: Culture, Planning and Governance. Routledge, 2011.
- GOLDHILL, S. Theatricality and Representation in Archaic and Classical Greek Culture. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- GOUSTIN, M. Contemporary Community Theatre: Art for, by and with the People. Intellect Books, 2010.
- GROTOWSKI, J. Em Busca de um Teatro Pobre. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1987.
- HAMMER, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, 68(4), 104-112.
- HAWKEN, P., Lovins, A., & Lovins, L. H. (1999). *Natural capitalism: The next industrial revolution*. Little, Brown and Company.
- HESMONDHALGH, D. (2019). *Cultural and creative industries*. SAGE Publications Limited.
- HILLMAN, J. (2012). *The crisis of British independent cinema: Industry, policy and creative renewal*. Palgrave Macmillan.
- HUHTAMO, E.; PARIKKA, J. (Ed.). Media Archaeology: Approaches, Applications, and Implications. Berkeley: University of California Press, 2011.
- HUTTER, R. D., et al. (2013). Social media marketing: theory and applications.
- INNES, C. (2002). *Holy theatre: Ritual and avant garde*. Cambridge University Press.
- INE. (n.d.). *Estatísticas da Cultura - 2019*. Instituto Nacional de Estatística. (RA2019).
- INE. (2022). *Estatísticas da Cultura - 2021*. Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2023). *Estatísticas da Cultura - 2022*. Instituto Nacional de Estatística.
- INE. (2024). *As receitas de bilheteira dos espetáculos ao vivo aumentam 28,5% em relação ao ano anterior - 2023*. Instituto Nacional de Estatística. (Destaque)
- IONESCO, E. A Cantora Careca. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- JANOSKI, T. The Sociology of Emotions. Cambridge University Press, 2019.
- JENKINS, H. Convergence Culture: Where Old and New Media Collide. New York University Press, 2006.
- JENKINS, H., FORD, S., & GREEN, J. (2013). *Spreadable media: Creating value and meaning in a networked culture*. New York University Press.
- KAPLAN, A.; Haenlein, M. (2019). Siri, Siri in my hand, who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
- KERSHAW, B. (2007). *Theatre ecology: Environments and performance events*. Cambridge University Press.
- KIRÁLY, F. (2019). *New technologies in contemporary theatre and performance: Scenography, sound, video*. Palgrave Macmillan.
- KIRBY, M. Futurist Performance. New York: PAJ Publications, 1986.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- KOTLER, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson Education Limited.
- KERSHAW, B. (2007). *Theatre ecology: Environments and performance events*. Cambridge University Press
- LEY, G. *A Short Introduction to the Ancient Greek Theater*. Chicago: University of Chicago Press, 2007.
- LITTLE, M.; MCGUIGAN, J. *Culture and Capital: A Critical Reader*. Palgrave Macmillan, 2014.

- LOPES, J. (2022). *Comunicación, medios e industrias creativas en la era digital* by Paulo Faustino, Iván Puentes and Francisco Belda (coords.). Journal of Creative Industries and Cultural Studies-JOCIS (7), 151-151.
- MALHOTRA, N. K. (2019). *Marketing research: An applied orientation* (8th ed.). Pearson Education.
- MARINETTI, F. T. *Manifestos Futuristas*. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- MANGOLD, W. G.; Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- MANOVICH, L. (2001). *The language of new media*. MIT press.
- MCCARTHY, B.; RYAN, M.; THORNTON, N.; HAGGERTY, C. *Marketing the Arts: A Fresh Approach*. Routledge, 2014.
- MCDONOUGH, W., & Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. North Point Press.
- MOSS, M.; O'NEILL, M.; PYE, S. *Managing Festivals and Events*. SAGE Publications, 2016.
- NEVES, J. S., Macedo, S. C., Santos, J., & Lima, M. J. (Coord.). (2022). *Atlas Artístico e Cultural de Portugal*. Direção-Geral das Artes (DGArtes) e ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- OSTERWALDER, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- OTTMAN, J. A. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.
- PATERSON, M. *Twentieth Century Theatre: A Sourcebook*. London: Routledge, 2003.
- PAVIS, P. (2003). *Analyzing performance: Theater, dance, film*. University of Michigan Press.
- PEACOCK, M. (2003). *The chronicle of Western dance theatre*. Dance Books.
- PINE II, B. J.; GILMORE, J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business Review Press, 1999.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- PRAHALAD, C. K., & RAMASWAMY, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- QUINN, B. *Arts Festivals and the City*. Palgrave Macmillan, 2004.
- REBELLO, S. *Teatro e Novas Tecnologias*. Lisboa: Edições 70, 2002.
- REHM, R. *Greek Tragic Theatre*. London: Routledge, 1992.
- REINELT, J. G. (2011). *After Brecht: British epic theater*. University of Michigan Press.
- ROCHE, M. *Events, Tourism and Development: The Global Challenge*. Channel View Publications, 2000.
- SANDFORD, S. (2006). *Local government and the arts*. Routledge.
- SCHECHNER, R. *Performance Theory*. Routledge, 2003.
- SLATER, N. W. *The Theater of Plautus: Playing to the Audience*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press, 1998.
- SLATER, M., & USOH, M. (1993). Presence in immersive virtual environments. *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 2(3), 205-216.
- SMITH, C. *Creative Industries: Understanding the Creative Economy and Cultural Production*. SAGE Publications, 2013.
- SOLOMON, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12th ed.). Pearson Education.
- SOMMERSTEIN, A. H. *Greek Drama and Dramatists*. London: Routledge, 2002.
- STANTON, T. (2012). *The forgotten player: The amateur theatre movement in America, 1920-1960*. McFarland.
- UNESCO. (2005). *Convention on the protection and promotion of the diversity of cultural expressions*. UNESCO.
- VAN DER WAGEN, G. A. *Event Management: For Tourism, Cultural, Business and Sporting Events*. 5th ed. Pearson Education, 2012.
- WALTON, J. M. *Greek Theatre Practice*. London: Methuen, 1987.
- WILSON, E. (2006). *Theatre, community, spectacle*. Routledge.

- WINKLER, J. J.; ZEITLIN, F. I. (Ed.). *Nothing to Do with Dionysus? Athenian Drama in Its Social Context*. Princeton: Princeton University Press, 1990.
- WINKLER, M. M. *Gladiatorial Spectacle and the Culture of Violence in the Roman World*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- YAMASHITA, T.; GOUVÊA, M. *A integração de métricas financeiras com práticas de fidelização: chaves para otimização de recursos*. 2020, 53 p.
- YIN, R.K. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6.^a ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

Anexos

Anexo 1: Entrevista a Vereador de Cultura/Câmaras Municipais

Bom dia, Sr.(a) Vereador(a)

Agradeço desde já a sua disponibilidade para esta entrevista.

O meu nome é Ana Luísa Gonçalves, sou estudante de mestrado do Curso de Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas na Universidade do Porto. No âmbito da minha tese, estou a desenvolver um projeto de marketplace B2B no setor do teatro, denominado AgenciART. Esta plataforma pretende ser uma ferramenta on-line que facilite a ligação entre profissionais de companhias de teatro e fornecedores de bens e serviços especializados, como figurinos, adereços, iluminação, som, entre outros. Acredito que esta plataforma pode otimizar o processo de aquisição, reduzir custos e promover a colaboração e o desenvolvimento do setor. Para além disso o grande objetivo será promover a itinerância das peças de teatro, aumentando a sua sustentabilidade económica e ecológica.

O meu interesse nesta entrevista prende-se em conhecer a sua perspetiva sobre as necessidades do setor teatral em Lisboa, o papel da Câmara Municipal no apoio à cultura e o potencial de plataformas como a AgenciART para modernizar e dinamizar o setor. A sua opinião será fundamental para o desenvolvimento da minha tese e para a definição de estratégias do desenvolvimento deste projeto.

Gostaria de começar pelo seguinte tema:

1. Interesse e necessidade da Câmara Municipal:

1.1. Quais são os principais desafios que a Câmara Municipal enfrenta atualmente na aquisição de bens e serviços para o setor do teatro (por exemplo, figurinos, adereços, equipamentos, serviços de produção)?

1.2. De que forma um marketplace B2B como o AgenciART poderia simplificar e otimizar o processo de aquisição de bens e serviços para os projetos teatrais da Câmara Municipal?

1.3. A Câmara Municipal tem interesse em centralizar as suas compras de materiais e serviços teatrais numa única plataforma digital? Quais seriam as vantagens e desvantagens dessa centralização?

2.Potencial de Parceria e Colaboração:

2.1. Existe a possibilidade de a Câmara Municipal estabelecer parcerias ou colaborações com o AgenciART para promover o desenvolvimento do setor teatral local?

2.2. A Câmara Municipal estaria disposta a divulgar a AgenciART junto dos profissionais e companhias de teatro da cidade?

2.3. De que forma o AgenciART pode contribuir para a implementação das políticas culturais do município?

3.Requisitos e Expectativas da Câmara Municipal:

3.1. Quais são os principais requisitos que a Câmara Municipal considera essenciais numa plataforma de compras on-line para o setor do teatro (por exemplo, facilidade de utilização, segurança, variedade de produtos e serviços, preços competitivos, transparência)?

3.2. Que tipo de serviços ou funcionalidades adicionais seriam valorizados pela Câmara Municipal num marketplace B2B para o setor do teatro?

3.3. Qual o orçamento anual da Câmara Municipal para a aquisição de bens e serviços relacionados com o teatro?

4.Processo de Decisão e Aprovação:

4.1. Qual é o processo de decisão da Câmara Municipal para a aquisição de novos serviços ou plataformas digitais?

4.2. Quais são os critérios que a Câmara Municipal utiliza para avaliar e selecionar fornecedores de bens e serviços para o setor do teatro?

4.3. Quais são os principais intervenientes no processo de decisão e aprovação de compras relacionadas com o teatro?

5. Visão de Futuro e Sustentabilidade:

5.1. Como a Câmara Municipal perspectiva o futuro do setor teatral na cidade e qual o papel da tecnologia nesse desenvolvimento?

5.2. De que forma um marketplace B2B pode contribuir para a sustentabilidade e modernização do setor teatral local?

5.3. A Câmara Municipal tem interesse em apoiar iniciativas que promovam a digitalização e a inovação no setor cultural?

Anexo 2: Entrevista a Diretor Companhia de Teatro

Companhia: “Nome da Companhia”

Diretor: Nome do Diretor

A entrevista é realizada no âmbito da recolha de dados para a presente investigação de mestrado. O objetivo desta entrevista é obter perspetivas de um profissional do setor teatral sobre os desafios na promoção e venda de espetáculos e o potencial de um mercado on-line para o setor.

Pretende-se realizar uma investigação no âmbito de um projeto de mestrado e desenvolvimento da construção de uma plataforma digital Marketplace B2B no setor do teatro. Neste contexto e com o objetivo de validar a ideia de AgenciART junto de potenciais clientes/usuários começaria por fazer as seguintes questões:

Perguntas:

1. Como promove e pretende continuar a promover a sua companhia e a venda de espetáculos? Poderia detalhar os canais e estratégias que utiliza, e qual o nível de eficácia que atribui a cada um deles?
2. Qual o valor que investe em vendas? E de que forma? Poderia especificar os recursos (tempo, orçamento, pessoal) que aloca a esta área e quais os resultados obtidos?
3. A sua companhia tem peças de teatro prontas para vender e disponíveis para itinerância? Se sim, poderia fornecer detalhes sobre o número de produções, géneros, requisitos técnicos e materiais de divulgação disponíveis?
4. Já considerou ter um parceiro de marketing ou vendas? Quais seriam as suas expectativas em relação a um parceiro e que tipo de apoio procuraria?

Anexo 3: Entrevistas a Diretores de Escolas

Muito obrigado pelo seu tempo. Estamos a desenvolver a AgenciART, uma plataforma marketplace B2B que visa facilitar a ligação entre escolas e profissionais do setor do teatro para atividades educativas e culturais.

I Necessidades e Desafios Atuais

1. Em relação a atividades teatrais e performativas na vossa escola:
 - Com que frequência a vossa escola organiza ou considera organizar atividades relacionadas com teatro (workshops, peças, etc.)?
 - Quais são os principais desafios que enfrentam ao procurar e contratar profissionais ou companhias de teatro para estas atividades?" (Exemplos: encontrar contactos, verificar qualidade, processos burocráticos, orçamentos, etc.)
 - Como é que atualmente encontram e selecionam estes profissionais ou companhias? (Boca-a-boca, pesquisa online, contatos prévios, etc.)
2. Sobre a integração do teatro no currículo ou atividades extracurriculares:
 - Qual a importância que atribuem às atividades teatrais no desenvolvimento dos alunos (criatividade, expressão, trabalho em equipa, etc.)?
 - Existem áreas específicas do currículo onde o teatro poderia ser mais integrado?

II Potencial da AgenciART

A AgenciART pretende ser um espaço online onde as escolas podem encontrar facilmente diversos profissionais e companhias de teatro, com informações detalhadas, portfólios, avaliações e ferramentas para simplificar o processo de contratação.

1. Reações e Validação:
 - Na vossa opinião, uma plataforma como a AgenciART poderia facilitar o processo de encontrar e contratar profissionais de teatro para a vossa escola?
 - Quais funcionalidades seriam mais valiosas para a vossa escola numa plataforma deste tipo? (Exemplos: filtros de especialidade, orçamentos

transparentes, sistema de agendamento, avaliações de outros utilizadores, etc.)

- Considerariam utilizar uma plataforma como a AgenciART para as necessidades de teatro da vossa escola?
- Que tipo de informação ou garantia seria crucial para a vossa escola confiar e utilizar uma plataforma como a AgenciART?

III Informações Adicionais e Próximos Passos (8 minutos)

- Existe algum tipo específico de atividade teatral ou profissional que a vossa escola procura com mais frequência?
- Quais são os períodos do ano letivo em que costumam organizar mais atividades teatrais?
- Gostariam de receber mais informações sobre a AgenciART no futuro? (Recolher contacto, se apropriado)
- Há mais alguma consideração ou sugestão que gostariam de partilhar sobre esta ideia?

IV Encerramento

Agradecimento pelo tempo e a perspetiva valiosa.

Anexo 4: Entrevistas a Diretores de Recursos Humanos

Muito obrigado pelo seu tempo. Estou a desenvolver um projeto no âmbito do meu mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, a AgenciART, que consiste numa plataforma marketplace B2B no setor do teatro, que visa facilitar a ligação entre empresas como a vossa e profissionais de teatro com experiência em atividades de team building, workshops de desenvolvimento de soft skills e outras iniciativas corporativas.

1. Utilização Atual do Teatro em Desenvolvimento Organizacional (10 minutos)

- Sobre a integração do teatro nas vossas soluções de RH:
 - Com que frequência a vossa empresa integra atividades teatrais ou elementos do teatro (como role-playing, improvisação, etc.) nos vossos programas de team building, desenvolvimento de liderança ou outras iniciativas de desenvolvimento organizacional?
 - Quais são os principais objetivos que procuram alcançar ao utilizar o teatro nestes contextos? (Exemplos: melhorar a comunicação, fomentar a criatividade, desenvolver a empatia, fortalecer o trabalho em equipa, etc.)
 - Como é que atualmente encontram e selecionam os profissionais de teatro ou as companhias com as competências adequadas para estas atividades? (Rede de contactos, pesquisa online, recomendações, etc.)
 - Quais são os maiores desafios que enfrentam ao planear e executar atividades de desenvolvimento organizacional que envolvem o teatro? (Exemplos: encontrar profissionais com experiência corporativa, adaptar o conteúdo teatral aos objetivos da empresa, medir o impacto da atividade, etc.)

2. Potencial da AgenciART como Plataforma de Conexão (10 minutos)

Apresentação concisa da AgenciART (se necessário, 1 minuto):

A AgenciART pretende ser um espaço online onde empresas de RH podem encontrar facilmente profissionais de teatro com experiência em contextos corporativos, com informações detalhadas sobre as suas especialidades, portfólios de projetos anteriores, referências e ferramentas para facilitar o contacto e a contratação.

Reações e Validação:

- Na sua opinião, uma plataforma como a AgenciART poderia facilitar o vosso processo de encontrar e contratar profissionais de teatro qualificados para atividades de desenvolvimento organizacional?
- Que tipo de informação ou funcionalidades seriam mais valiosas para a vossa empresa numa plataforma deste tipo ao procurar profissionais de teatro? (Exemplos: filtros por especialidade em desenvolvimento corporativo, estudos de caso de projetos anteriores, testemunhos de outras empresas, ferramentas de comunicação direta, facilidade na solicitação de propostas, etc.)
- Considerariam utilizar uma plataforma como a AgenciART para encontrar profissionais de teatro para as vossas iniciativas de team building e desenvolvimento?
- Que tipo de garantia ou informação adicional seria crucial para a vossa empresa confiar e utilizar uma plataforma como a AgenciART?

3. Oportunidades e Próximos Passos (8 minutos)

- Quais são os tipos de atividades teatrais ou competências específicas em profissionais de teatro que a vossa empresa procura com mais frequência para estas iniciativas?
- Existe alguma tendência ou necessidade emergente na vossa área que poderia ser endereçada por profissionais de teatro? (Exemplos: comunicação intercultural, gestão de conflitos, storytelling corporativo, etc.)
- Gostariam de receber mais informações sobre a AgenciART e como ela pode apoiar as vossas atividades de desenvolvimento organizacional? (Recolher contacto, se apropriado)
- Há mais alguma consideração ou sugestão que gostariam de partilhar sobre a ideia da AgenciART neste contexto específico?

Encerramento

- Agradeço profundamente o tempo e as valiosas informações e perspectivas da Cláudia e espero que em breve possamos trocar mais ideias sobre o teatro e novas ideias ligadas a esta nova era digital.

Anexo 5: Entrevista a ETC - European Theatre Convention

Cara Cláudia Belchior, muito obrigado pela sua generosa disponibilidade.

O meu nome é Ana Luísa Gonçalves e sou estudante do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas na Universidade do Porto. A presente entrevista insere-se no âmbito da minha tese, que explora novas abordagens e modelos de negócio para o setor das artes performativas e em especial o setor do teatro. Nesse contexto, estou a desenvolver um projeto a AgenciART, uma plataforma marketplace B2B que visa facilitar a ligação entre instituições (como escolas e empresas) e profissionais do setor do teatro.

Dada a sua vasta experiência e liderança como Executive General Coordinator/ Presidente da European Theatre Convention, a sua perspetiva sobre o panorama do teatro e o potencial de uma plataforma como a AgenciART é de grande valor para a minha investigação.

Dados e Panorama do Teatro em Portugal e na Europa (10 minutos)

- Sobre o estado atual do setor teatral:
 - Na sua perspetiva, quais são as principais tendências e desafios que o setor do teatro enfrenta atualmente em Portugal e na Europa? (Exemplos: financiamento, audiências, internacionalização, novas tecnologias, etc.)
 - Poderia partilhar alguns dados relevantes sobre a dimensão do setor teatral em Portugal e, se possível, comparativamente com outros países europeus (número de companhias, profissionais, volume de negócios, etc.)?
 - Qual a importância das atividades teatrais no contexto educativo e no âmbito do desenvolvimento cultural e social em Portugal e na Europa?
 - Como avalia a colaboração e a comunicação entre os diferentes atores do setor teatral (companhias, escolas, instituições públicas, etc.) em Portugal?

Validação da Ideia da AgenciART (10 minutos)

- Apresentação concisa da AgenciART (se necessário, 1 minuto): A AgenciART pretende ser uma plataforma online que agrega profissionais e companhias de teatro, facilitando a sua descoberta e contratação por escolas, empresas e outras organizações que procuram atividades teatrais para fins educativos, de team building, ou outros. A plataforma incluirá informações detalhadas, portfólios, avaliações e ferramentas de contacto direto.
- Validação e Feedback:
 - Na sua opinião, existe uma necessidade no mercado português e/ou europeu por uma plataforma que facilite esta ligação entre a procura e a oferta de serviços teatrais?
 - Quais seriam os principais benefícios que uma plataforma como a AgenciART poderia trazer para o setor teatral em Portugal e na Europa? (Exemplos: maior visibilidade para os profissionais, acesso facilitado a novas oportunidades, profissionalização do processo de contratação, etc.)
 - Considerando a sua experiência na ETC, que funcionalidades ou aspetos seriam cruciais para o sucesso e a adesão de profissionais e instituições a uma plataforma como a AgenciART?
 - Quais seriam os potenciais desafios que uma plataforma como a AgenciART poderia enfrentar ao entrar no mercado?
 - Do seu ponto de vista, qual o potencial de escalabilidade de uma plataforma como a AgenciART a nível europeu?

Próximos Passos e Considerações Finais (8 minutos)

- Que tipo de parcerias ou colaborações considera que seriam importantes para uma plataforma como a AgenciART estabelecer no setor teatral em Portugal e na Europa?
- Há alguma iniciativa ou plataforma semelhante que conhece no contexto europeu e que poderíamos analisar como referência?
- Gostaríamos de mantê-la informada sobre o desenvolvimento da AgenciART. Consentiria em receber atualizações? (Recolher contacto, se apropriado)
- Há mais alguma reflexão ou conselho que gostaria de partilhar sobre esta ideia?

Encerramento

- Agradeço profundamente o tempo e as valiosas informações e perspectivas da Cláudia e espero que em breve possamos trocar mais ideias sobre o teatro e novas ideias ligadas a esta nova era digital.

Anexo 6: Interações com Ferramentas de Inteligência Artificial Generativa

Este anexo documenta todas as interações realizadas com ferramentas de inteligência artificial generativa durante a elaboração da dissertação, conforme declarado no texto principal. O objetivo é garantir transparência sobre a utilização dessas tecnologias, apresentando os prompts utilizados e as respostas obtidas.

Lista de Interações

Cada interação encontra-se registrada, incluindo as datas, o prompt enviado e a resposta recebida.

1. Interações sobre as entrevistas realizadas online

Data: maio de 2025

Ferramenta utilizada: Transkriptor

Prompt: Gera de forma automática em formato texto as entrevistas realizadas e gravadas em *Google meet*.

Respostas:

<https://docs.google.com/document/d/1mSEyMkb3fshVh95XT68D1qYT3J-ICT4O/edit>

<https://docs.google.com/document/d/1G15dti6SpDHTPd-iTbSA-fZkGfqcqj37/edit>

<https://docs.google.com/document/d/1uX-sxMBcd-aJvNO2629hUobSJhmZZR7/edit>

<https://docs.google.com/document/d/1uX-sxMBcd-aJvNO2629hUobSJhmZZR7/edit>

Contexto e Justificativa de Uso

- As respostas foram rapidamente traduzidas para texto e usadas como fonte de transcrição para as entrevistas.
- O texto gerado auxiliou na estruturação de ideias e organização do conteúdo.

Anexo 7: E-mails enviados às Câmaras Municipais de Lisboa, Porto e Valongo

Câmara Municipal de Lisboa

De: Ana Gonçalves <up202308482@edu.lettras.up.pt>
Enviada: 10 de maio de 2025 14:44
Para: Diogo Moura (Vereador) <diogo.moura@cm-lisboa.pt>
Assunto: Pedido de entrevista no âmbito do projeto de Mestrado _Universidade do Porto

Não continua receber e-mails de up202308482@edu.lettras.up.pt. Saiba por que motivo isto é importante.
ATENÇÃO: Este email teve origem fora da CML. Não clique em links ou abra anexos, a menos que reconheça o remetente e saiba que o conteúdo é seguro.

Exmo. Senhor Vereador Diogo Moura,

Venho por este meio, na qualidade de estudante de mestrado da Universidade do Porto, apresentar um pedido formal de entrevista consigo.

A minha investigação de mestrado centra-se num projeto digital ligado ao setor do teatro. Sou também cofundadora da companhia de teatro "Cabeças no Ar e Pés na Terra" em Valongo.

Acredito que a sua experiência e perspetiva como Vereador responsável pela Cultura na Câmara Municipal de Lisboa seriam extremamente valiosas para o meu trabalho, especialmente no que diz respeito ao Papel do Município e das Políticas Culturais.

Agradeceria a sua disponibilidade para conceder uma entrevista, com a duração aproximada de 30 minutos a realizar presencialmente ou por videoconferência, de acordo com a sua conveniência.

Agradeço a sua atenção e aguardo o seu contacto.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Luísa Marques Gonçalves

Curso de Mestrado Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas

+351 917 777 309

De: Diogo Moura (Vereador) <diogo.moura@cm-lisboa.pt>
Enviado: 12 de maio de 2025 22:59
Para: Ana Gonçalves <up202308482@edu.lettras.up.pt>
Assunto: RE: Pedido de entrevista no âmbito do projeto de Mestrado _Universidade do Porto

Cara Ana Gonçalves,

Agradecendo o seu email, informo que o pelouro da Cultura se encontra com o Senhor Presidente da CML, pelo que sugiro que o pedido seja remetido ao mesmo.

Cumprimentos,

Diogo Moura

Vereador da Economia e Inovação, Orçamento Participativo

Toponímia, Relação com as Juntas de Freguesias e

Casas Regionais

Câmara Municipal de Lisboa

Largo de São Julião, 19, 3º | 1200-417 LISBOA

T. geral (+351) 218 173 200

www.lisboa.pt | diogo.moura@cm-lisboa.pt



"AVISO DE CONFIDENCIALIDADE: Esta mensagem de correio eletrónico e os ficheiros nela contidos ou anexados destinam-se a uso exclusivo do(s) destinatário(s) e poderá conter dados pessoais, informação privada, confidencial ou legalmente protegida. Se a presente comunicação incluir dados pessoais, a pessoa ou entidade a quem é dirigida está obrigada ao cumprimento do disposto no Regulamento Geral de Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679-RGPD de 2016/04/27) e demais legislação aplicável, devendo manter em total confidencialidade e segurança os dados pessoais ora transmitidos. O Município de Lisboa informa ainda que, no caso de ter recebido esta mensagem por engano, a utilização, cópia, retenção, reprodução, divulgação, distribuição ou reencaminhamento dessa informação é expressamente proibida e deverá proceder à sua eliminação imediata, sob pena de inquirição das competentes sanções legais."

De: Gabinete do Presidente da CMLisboa <gab.presidente@cm-lisboa.pt>
Enviado: 16 de maio de 2025 11:02
Para: Ana Goncalvez <up202308482@edu.letras.up.pt>
Assunto: ENT/4057/GPCML/CML/25 - Pedido de entrevista no âmbito do projeto de Mestrado _Universidade do Porto

Exma. Senhora
Ana Luísa Goncalvez

Encarrega-me o Senhor Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Eng^a. Carlos Moedas, de acusar a receção do e-mail de V. Exa. relativamente ao pedido de reunião.

De forma a permitir uma resposta mais célere por parte do Município foi o mesmo encaminhado para a Direção Municipal de Cultura.

Neste sentido, para qualquer esclarecimento adicional, poderá contactar o Serviço acima mencionado através do e-mail dmc@cm-lisboa.pt ou através do telefone 218 170 900.

Com os melhores cumprimentos,

Helena Caria

Chefe de Gabinete do Presidente da Câmara Municipal de Lisboa
Chief of Staff to the Mayor of Lisbon

Paços do Concelho
Praça do Município
1149-014 Lisboa
T. geral (+351) 21 817 00 21

<http://www.cm-lisboa.pt/> | www.cm-lisboa.pt/
[Política de Privacidade](#)



***AVISO DE CONFIDENCIALIDADE:** Esta mensagem de correio eletrónico e os ficheiros nela contidos ou anexados destinam-se a uso exclusivo do(s) destinatário(s) e poderá conter dados pessoais, informação privada, confidencial ou legalmente protegida. Se a presente comunicação incluir dados pessoais, a pessoa ou entidade a quem é dirigida está obrigada ao cumprimento do disposto no Regulamento Geral de Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679-PE/C de 2016/04/27) e demais legislação aplicável, devendo manter em total confidencialidade e segurança os dados pessoais ora transmitidos. O Município de Lisboa informa ainda que, no caso de ter recebido esta mensagem por engano, a utilização, cópia, retenção, reprodução, divulgação, distribuição ou reencaminhamento dessa informação é expressamente proibida e deverá proceder à sua eliminação imediata, sob pena de sujeição às competentes sanções legais.*

PT Paula Teixeira (DMC/DPC) <paula.teixeira@cm-lisboa.pt>
Para: Direção Municipal de Cultura <dmc@cm-lisboa.pt>
Cc: @ Ana Goncalvez
Car: Direção Municipal de Cultura
Boa tarde

Falei com a Ana Luísa Goncalvez, que solicita a entrevista, e da conversa tida penso que não serei a pessoa mais indicada para responder.
As questões incidem sobretudo na relação dos municípios com as companhias de teatro (a nível de contratações por exemplo).
Peço à Ana Luísa em cc, que nos envie o guião da entrevista para aferirmos internamente quem deverá responder.

Obrigada

Paula Teixeira
Chefe de Divisão
Câmara Municipal de Lisboa
Divisão de Promoção e Comunicação Cultural
Comissão Municipal de Boateiros | Edifício Nacional
Rua D. João I, nº 101 | 1200-081 Lisboa
T. Geral (+351) 218 170 900 | Direção (+351) 218 170 940
paula.teixeira@cm-lisboa.pt | www.cm-lisboa.pt
[Política de Privacidade](#)

***AVISO DE CONFIDENCIALIDADE:** Esta mensagem de correio eletrónico e os ficheiros nela contidos ou anexados destinam-se a uso exclusivo do(s) destinatário(s) e poderá conter dados pessoais, informação privada, confidencial ou legalmente protegida. Se a presente comunicação incluir dados pessoais, a pessoa ou entidade a quem é dirigida está obrigada ao cumprimento do disposto no Regulamento Geral de Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679-PE/C de 2016/04/27) e demais legislação aplicável, devendo manter em total confidencialidade e segurança os dados pessoais ora transmitidos. O Município de Lisboa informa ainda que, no caso de ter recebido esta mensagem por engano, a utilização, cópia, retenção, reprodução, divulgação, distribuição ou reencaminhamento dessa informação é expressamente proibida e deverá proceder à sua eliminação imediata, sob pena de sujeição às competentes sanções legais.*

L Loja Lisboa Cultura - Polo Cultural Gairotas | Soavista <loja.lisboa.cultura@cm-lisboa.pt>
Para: @ Ana Goncalvez
Sinalizadas

Car: Ana Goncalvez,

O seu pedido foi reencaminhado à Direção Municipal de Cultura com nota da urgência transmitida.

Com os melhores cumprimentos,
Stella Lino

Câmara Municipal de Lisboa
Direção Municipal de Cultura
Divisão de Apoio Cultural
Polo Cultural (Gairotas) | Boateiros
Loja Lisboa Cultura
Rua da Boateiros, 184 | 1200-071 LISBOA
T. geral (+351) 218 172 400
www.lisboa.pt | loja.lisboa.cultura@cm-lisboa.pt
[Política de Privacidade](#)



***AVISO DE CONFIDENCIALIDADE:** Esta mensagem de correio eletrónico e os ficheiros nela contidos ou anexados destinam-se a uso exclusivo do(s) destinatário(s) e poderá conter dados pessoais, informação privada, confidencial ou legalmente protegida. Se a presente comunicação incluir dados pessoais, a pessoa ou entidade a quem é dirigida está obrigada ao cumprimento do disposto no Regulamento Geral de Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679-PE/C de 2016/04/27) e demais legislação aplicável, devendo manter em total confidencialidade e segurança os dados pessoais ora transmitidos. O Município de Lisboa informa ainda que, no caso de ter recebido esta mensagem por engano, a utilização, cópia, retenção, reprodução, divulgação, distribuição ou reencaminhamento dessa informação é expressamente proibida e deverá proceder à sua eliminação imediata, sob pena de sujeição às competentes sanções legais.*

Câmara Municipal do Porto

AG

Ana Gonzalez

Para: dmcpc@cm-porto.pt

qui, 15/05/2025 16:46

Responder

Reencaminhar

Caríssimos

Escrevo na qualidade não só de estudante de Mestrado em "Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas" na UP, mas como cofundadora da companhia de teatro "Cabeças no Ar e Pés na Terra" em 2008, aqui no Porto, mais especificamente em Valongo.

Gostaria de solicitar uma entrevista com a pessoa responsável pelo departamento cultural no âmbito do meu trabalho de investigação e desenvolvimento de projeto final de tese de mestrado. Acredito que a experiência e perspetiva como responsável pela Cultura seriam extremamente valiosas, especialmente no que diz respeito ao papel do Município e das Políticas Culturais.

Agradeceria disponibilidade para me conceder uma entrevista, com a duração aproximada de 45 minutos a realizar por videoconferência, de acordo com a conveniência e se possível durante a próxima semana.

Agradeço a atenção e aguardo o contacto.

Melhores cumprimentos,
Ana Luísa Gonzalez
+351 917 777 309

AG

Ana Gonzalez

Para: danielaferreira@cm-porto.pt

Bom dia Daniela

No seguimento da nossa conversa telefónica segue o link com o guião das entrevistas:

<https://docs.google.com/document/d/1wZgG-g-J0unu04eCv12Vn1gM5ekPRIdzkVYtE9gg4tok/edit?usp=sharing>

Este é um documento do Google Docs. O conteúdo do documento é o seguinte: ANEXO 1_Cultura

ANEXO 1 Entrevista dirigida aos Vereadores da Cultura de Entidades Públicas/ Câmaras Municipais Bom dia, Sr.(a) Dr.(a) Agradeço desde já a sua disponibilidade para esta entrevista. O meu nome é Ana Luísa Gonzalez, sou estudante de mestrado na Universidade do Porto. No âmbito da minha tese, es...

docs.google.com

Fico a aguardar o seu feedback.

Melhores cumprimentos,
Ana Luísa Gonzalez
+351 917 777 309

DF

Daniela Pinto Ferreira <danielaferreira@cm-porto.pt>

Para: Ana Gonzalez

ter, 20/05/2025 15:39

Alguns conteúdos nesta mensagem foram bloqueados porque o remetente não faz parte da sua lista de Remetentes Seguros.

Confiar no remetente

Mostrar conteúdos bloqueados

O remetente da mensagem pediu um recibo de leitura

Enviar recibo

Boa tarde!

Após análise do guião apresentado, somos a informar que a Direção Municipal de Cultura e Património não gere nenhum teatro.

Os teatros municipais – Rivoli e Campo Alegre – estão sob a gestão da empresa municipal Ágora, Cultura e lazer – Direção de Artes Performativas (geral@agoraporto.pt).

Neste sentido, sugerimos que o inquérito seja remetido para aquela entidade.

Desejamos o maior sucesso para o estudo.

Com os melhores cumprimentos,

Daniela Pinto Ferreira
Técnica Superior

 Logo municipal porto

Direção Municipal de Cultura e Património
Câmara Municipal do Porto
Praça Carlos Alberto, 71
4050-151 Porto
T. +351 223 393 400
Ext. 51311

 Banner do museu

Considere o meio ambiente antes de imprimir este email.
Please consider the environment before printing this email.

CONFIDENCIALIDADE E PRIVACIDADE: Esta mensagem destina-se exclusivamente a quem nela consta como destinatário, contém informação confidencial, encontra-se protegida por segredo profissional e pode conter dados pessoais, sendo a sua divulgação proibida por lei. Caso não seja o destinatário desta mensagem agradeçemo-la que a elimine imediatamente do seu sistema e informe o remetente, via e-mail ou telefone.

Para informações sobre as práticas de privacidade do Município do Porto, consulte a nossa [Política de Privacidade](#).

CONFIDENTIALITY AND PRIVACY: This message is intended solely for the addressee, contains confidential information, is protected by professional secrecy and may contain personal data. Its disclosure is prohibited by law. If you are not the recipient of this message, please delete it from your system immediately and inform the sender, via e-mail or telephone.

For information about the privacy practices of the Municipality of Porto, please consult our [Privacy Policy](#).

AG Ana Gonzalez
Para: geral@agoraporto.pt

Responder Responder a todos Reencaminhar

ter, 20/05/2025 16:34

Caríssimos

Na qualidade não só de estudante, mas de cofundadora de uma companhia de teatro aqui no Porto, gostaria de lhe solicitar uma entrevista no âmbito do meu trabalho de investigação e desenvolvimento de projeto final de tese de mestrado na Universidade do Porto.

Acredito que a vossa experiência e perspetiva como responsáveis pela Cultura na Câmara Municipal de Porto seriam extremamente valiosas para o meu trabalho, especialmente no que diz respeito ao papel do Município e das Políticas Culturais.

Agradeceria a vossa disponibilidade para me conceder uma entrevista, com a duração aproximada de 45 minutos a realizar por videoconferência, de acordo com a sua conveniência.

Segue o link do guião para melhor direcionarem o meu pedido.

<https://docs.google.com/document/d/1wZgG-gJounu04eCv12Vn1gM5exPli0dz0YrE9684tok/edit?uso=sharing>



Agradeço a sua atenção e aguardo o seu contacto.

Melhores cumprimentos,
Ana Luisa Gonzalez
+351 917 777 309

AG Ana Gonzalez
Para: geral@agoraporto.pt

Responder Responder a todos Reencaminhar

ter, 27/05/2025 14:28

Olá

Antes do mais agradeço toda a atenção dada a este assunto.

Gostaria de saber se sempre conseguimos **agendar a entrevista para esta semana** na medida que o meu prazo de entrega termina na sexta-feira dia 30 de Maio e só me falta mesmo este feedback terminar. Se assim for ficaria muito agradecida.

Aguardo a vossa resposta.

Melhores cumprimentos,
Ana Luisa Gonzalez
+351 917 777 309

RE: Pedido de entrevista _ AgenciART Marketplace B2b no setor do Teatro

Eliminar Arquivar Comunicar Partilhar no Teams Zoom

RE: Pedido de entrevista _ AgenciART Marketplace B2b no setor do Teatro

Bom dia.

Exma. Senhora,
D. Ana Luisa Gonzalez,

Antes de mais, gostaríamos de agradecer o contacto efetuado, bem como o interesse demonstrado pela Ágora – Cultura e Desporto do Porto, E.M., mais concretamente no que diz respeito ao Teatro Municipal do Porto – Rivoli e Campo Alegre, equipamentos sob a gestão da Direção de Artes Performativas desta Empresa Municipal.

Após a possibilidade de análise do pedido efetuado, e desde logo atendendo ao prazo enunciado, não seria possível o agendamento da entrevista solicitada, em virtude dos compromissos e do plano de atividades já assumidos e previstos até ao dia 30 de maio. Adicionalmente, verificamos que o âmbito macroestrutural do estudo e das questões apresentadas exigiriam, porventura, direcionamentos complementares / adicionais desta entrevista, no universo da Câmara Municipal do Porto.

Dado o exposto, não será possível um retorno positivo ao pedido em questão, facto para o qual agradecemos a compreensão, fazendo votos de sucesso para o projecto em mãos.

Ao dispor.

Agradecendo desde já a atenção dispensada,
Com os melhores cumprimentos,

Hélder Roque
Secretariado da Administração

22°C
Parc. Ensol

Procurar

1310
30/05/2025

Câmara Municipal de Valongo

AG

Ana Goncalvez

Para: ana.rodrigues@cm-valongo.pt

Responder

Responder a todos

Reencaminhar

...

qui, 15/05/2025 14:29

Exma. Senhora Vereadora Dra. Ana Maria Rodrigues,

Escrevo-lhe para solicitar a sua disponibilidade para uma entrevista no âmbito da minha tese de mestrado, que estou a desenvolver na Universidade do Porto.

A minha investigação foca-se no desenvolvimento de um projeto digital no setor do teatro, e a sua perspetiva enquanto vereadora seria extremamente valiosa para o meu trabalho.

Gostaria de mencionar que sou cofundadora da companhia de teatro "Cabeças no Ar e Pés na Terra" sediada em Valongo, foi o Hugo Sousa que me indicou o seu e-mail. Acredito que esta experiência prática no setor cultural pode enriquecer a nossa conversa.

A entrevista, com a duração de cerca de 30 minutos, poderia ser realizada pessoalmente ou on-line, de acordo com a sua conveniência.

Durante a mesma, gostaria de abordar temas tais como:

- O Papel do Município e das Políticas Culturais
- Oportunidades e Potencial do Mercado
- Impacto na Sustentabilidade e na Inovação
- Acessibilidade e Inclusão

Agradeço a sua atenção e consideração.

Aguardo o seu contacto com expectativa.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Luísa Marques Goncalvez

lu202308482@uap.pt

+351 917 777 309

AG

Ana Goncalvez

Para: ana.rodrigues@cm-valongo.pt

Responder

Responder a todos

Reencaminhar

...

seg, 19/05/2025 17:28

Sinalizadas

Olá, Dra. Ana Rodrigues

Peço desculpa estar a insistir com este meu pedido. Acha possível conseguirmos agendar esta entrevista ainda esta semana?

Seria muito importante para mim e para este trabalho de investigação conseguir a recolha destes dados neste período de tempo.

Melhores cumprimentos,

Ana Luísa Goncalvez

917 777 309

...

AG

Ana Goncalvez

Para: teresa.sa@cm-valongo.pt

Responder

Responder a todos

Reencaminhar

...

seg, 22/05/2025 11:18

Olá, Teresa

Antes do mais muito obrigada pela sua generosa atenção ao meu pedido.

No seguimento da nossa chamada telefónica de hoje e dos meus pedidos anteriores segue o email uma vez mais no sentido de realizar esta entrevista na próxima semana.

Ficaria muito grata que a mesma possa ser feita on-line no sentido que me permite gravar e recolher informação com mais precisão para este trabalho.

Como cofundadora da companhia de teatro "Cabeças no ar e pés na Terra" sediada no Município de Valongo, é para mim muito importante contar com a vossa participação.

Segue no link o guião da entrevista para vossa análise:

<https://docs.google.com/document/d/1wZgQ-gJ9mu04eCv12Vn1gM5ekPRidkVY59gg4tokiudt7tab-t.0>

Para obter este documento, é necessário criar uma conta no Google Docs. Se já tem uma conta, pode fazer login e visualizar o documento. Se não tem uma conta, pode criar uma conta gratuita.

ANEXO 1_Cultura

ANEXO 1 Entrevista dirigida aos Vereadores da Cultura de Entidades Públicas Câmaras Municipais Bom dia, Sr.(a) Agradeço desde já a sua disponibilidade para esta entrevista. O meu nome é Ana Luísa Goncalvez, sou estudante de mestrado na Universidade do Porto. No âmbito da minha tese, esto...

docs.google.com

Melhores cumprimentos,

Ana Luísa Goncalvez

917 777 309

AG

Ana Goncalvez

Para: teresa.sa@cm-valongo.pt

Responder

Responder a todos

Reencaminhar

...

ter, 27/05/2025 14:24

Olá Teresa

Antes do mais agradeço toda a atenção dada a este assunto.

Gostaria de saber se sempre conseguimos **agendar a entrevista para esta semanana** medida que o meu prazo de entrega termina na sexta-feira dia 30 de Maio e só me falta mesmo **este** feedback terminar.

Se assim for ficaria muito agradecida.

Aguardo a vossa resposta.

Melhores cumprimentos,

Ana Luísa Goncalvez

+351 917 777 309

...