



Universidade do Porto
Faculdade de Engenharia

FEUP



Maria Inês Aguiar Moniz da Cunha

EVENTOS CULTURAIS - GESTÃO DE RELACIONAMENTOS

Casa da Música | Porto 2001, S.A.

LEIC
/CUNm

bro, 2004

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Licenciatura em Engenharia Informática e Computação



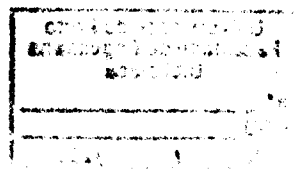
**Eventos Culturais – Gestão de Relacionamentos na
Casa da Música | Porto 2001, S.A.**

Relatório do Estágio Curricular da LEIC 2003/2004

Maria Inês Aguiar Moniz da Cunha

Orientador na FEUP: Prof^a. Lia Patrício
Orientador na Casa da Música: Dr. Carlos Gomes

Setembro de 2004



004/047.3)/LEIC/ELCS202 2004'currn Vol. 1

Universidade do Porto	
Faculdade de Engenharia	
Biblioteca	
Nº	81510
CDU	004/047.3)
Data	31/03/2006

*Dedicado à minha Família e ao Tiago
Pelo apoio durante o curso*

Resumo

Este relatório documenta o estágio curricular realizado para conclusão da Licenciatura em Engenharia Informática e Computação na Casa da Música | Porto 2001, S.A., mais especificamente no Departamento de Sistemas de Informação. Inserido no âmbito do projecto de concepção, construção e implementação do futuro Sistema de Informação da Casa da Música, este estágio teve como objectivos estudar a gestão de relacionamentos entre a organização e diversas entidades que com esta interação, nomeadamente público, clientes, mecenas, patrocinadores, parceiros, colaboradores, entre outros. O projecto de estágio desenrolou-se em três fases sequenciais.

Numa primeira fase foram efectuados estudos sobre a gestão das relações com clientes (CRM) no âmbito do mercado cultural e de gestão de eventos, envolvendo a pesquisa de *benchmarks* deste mercado, a investigação de soluções de parceria e a idealização de potenciais modelos de negócio para a organização. Os estudos efectuados nesta fase tiveram como base referências de mercado (grandes casas de espectáculo de renome a nível internacional), práticas de actuação já testadas para a captação e fidelização de clientes, e metodologias e estratégias para a angariação de fundos (mecenatos, patrocínios, actividades secundárias).

Na segunda fase foram definidos e modelados macro-processos de negócio relativos à Gestão Comercial da Casa da Música (gestão de reservas, venda de bilhetes, venda de *merchandise*, definição de preços e gestão de clientes) e à sua Gestão de Relacionamentos (promoção e divulgação institucional, apoio ao cliente/público). A escolha para a modelação dos processos recaiu sobre a linguagem UML (*Unified Modelling Language*), por ser um *standard* na modelação orientada a objectos e ser facilmente entendível por leigos na área das novas tecnologias.

A terceira e última fase debruçou-se sobre a implementação de um protótipo de um posto de bilheteira com base num sistema de *back-office* para a gestão de bilhetes denominado SRO (*Stand Room Only*). Os dados base para a parametrização deste protótipo tiveram origem em decisões estratégicas já tomadas na organização. Com ele pretendeu-se simular o funcionamento de um posto de bilheteira de atendimento ao público, registando todas as transacções entre a Casa da Música e os seus clientes. Para além da compra/venda de bilhetes e subscrições, o protótipo permite o registo de clientes, a venda de programas de fidelização e a gestão de reservas e convites.

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que, directa ou indirectamente, contribuíram para que este estágio se realizasse nas melhores condições e se concluísse com todas as metas e objectivos cumpridos.

Ao Dr. Alves Monteiro, Presidente do Conselho de Administração da Casa da Música, por me ter concedido a oportunidade de estagiar nesta organização e participar num projecto tão desafiador e grandioso como é o projecto de Sistemas de Informação e por toda a confiança depositada ao longo dos seis meses.

Ao Dr. Carlos Gomes pela sua incansável dedicação, preocupação e acompanhamento ao longo destes seis meses de estágio. Mostrou-se um orientador na verdadeira acepção da palavra, harmonizando e facilitando a minha integração na organização e seguindo o percorrer dos trabalhos com uma atenção, presença e apoio constantes.

À Dr.^a Lia Patrício, minha orientadora na Faculdade de Engenharia, pela sua total entrega ao estágio e seu acompanhamento. Não hesito em dizer que não podia ter escolhido melhor orientadora na Faculdade! Desde cedo demonstrou um enorme interesse pelo projecto, pela sua temática, empenhando-se tanto como eu no seu bom encaminhamento e na obtenção de resultados. A sua disponibilidade para a marcação de reuniões de discussão e acompanhamento foi total, tal como a disponibilização de bibliografia de apoio e a transmissão de todo os seus conhecimentos, experiências e cultura incomensuráveis.

À Dr.^a Gilda Veloso, responsável pela Direcção de Marketing, pelo apoio dado durante algumas fases do estágio. Mesmo com responsabilidades extremamente absorventes e pouco tempo livre, mostrou-se acessível e disposta a ajudar, facultando toda a informação que lhe foi pedida e estando disponível para encontros e reuniões de trabalho.

À equipa de Sistemas de Informação, nomeadamente o Nuno Guedes e o Nuno Pereira, pelo bom acolhimento, pela fácil integração e pela criação de um excelente ambiente de trabalho. O convívio com esta equipa foi bastante positivo, tendo um dos seus pontos fortes no diálogo, discussão de ideias e nível de companheirismo. Nunca vou esquecer os “PDS” (pontos de situação) e as nossas sessões de *brainstorming* que tão produtivos se revelaram para o desenrolar do projecto.

Aos restantes colaboradores da organização que, sem excepção, tão bem me receberam e me proporcionaram momentos agradáveis de convívio e lazer. Obrigada por toda a contribuição prestada ao longo do estágio.

À minha pequena mas grande família um muito obrigado por ter conseguido chegar até aqui com um apoio e carinho inimagináveis.

Aos meus amigos e colegas de faculdade um muito obrigado por todos estes anos que serão lembrados com muita saudade.

Em último lugar resta-me referenciar o PRODEP, pelo apoio financeiro concedido em parte do estágio.

Índice de Conteúdos

1	Introdução.....	1
1.1	A Casa da Música Porto 2001, S.A.....	1
1.2	O Projecto de Sistemas de Informação na CdM	2
1.3	A Gestão de Relacionamentos no Âmbito do Projecto de Sistemas de Informação.....	3
1.4	Estrutura do Presente Relatório.....	4
2	Objectivos e Plano do Estágio.....	6
3	1ª Fase – CRM, <i>Benchmarks</i>, Gestão de Relacionamentos e Análise de Negócio.....	9
3.1	Introdução e Objectivos.....	9
3.2	Estudo e investigação teórica acerca de CRM e sua aplicação à Gestão de Eventos.....	10
3.2.1	Definição de CRM.....	10
3.2.2	Objectivos do CRM	13
3.2.3	Fases do CRM.....	14
3.2.4	CRM aplicado à Gestão de Eventos.....	16
3.2.5	Marketing Cultural.....	18
3.3	Análise de <i>benchmarks</i> do mercado cultural e de eventos.....	19
3.3.1	Objectivo e âmbito	20
3.3.2	Benchmarks identificados	21
3.3.3	Resultados	21
3.4	Estudo e construção de possíveis modelos de negócio para a CdM	26
3.4.1	Venda de Bilhetes.....	26
3.4.2	Distribuição de Bilhetes.....	27
3.4.3	Soluções Inovadoras de Ticketing do Mercado	28
3.4.4	Política de Convites	30
3.4.5	Políticas de Preço.....	31
3.4.6	Ofertas de “Última Hora”	32
3.4.7	Angariação de Fundos.....	33
3.5	Estudo de potenciais parcerias para a CdM.....	40
3.5.1	Potenciais Parceiros	41
3.6	Avaliação de Resultados da 1ª Fase	47

4 2ª Fase – Processos de Negócio, Modelação Empresarial.....	48
4.1 Introdução e Objectivos.....	48
4.2 Estudo e investigação teórica sobre Modelação Empresarial e definição dos Processos de Negócio numa organização	49
4.2.1 Introdução	49
4.2.2 Objectivos e Vantagens da Modelação Empresarial.....	49
4.2.3 Sistemas de Informação vs. Processos de negócio.....	49
4.2.4 Modelos de Negócio	52
4.2.5 Processos de Negócio	53
4.3 Estudo de Modelação Empresarial com a linguagem UML	53
4.3.1 Introdução	53
4.3.2 Notação UML para modelação de processos	55
4.4 Estudo de Modelação Empresarial com ferramenta DeGamma	58
4.4.1 Introdução	58
4.4.2 Business Process Modelling (BPM).....	59
4.4.3 Notação De Gamma para modelação de processos.....	60
4.5 Modelação em UML de alguns macro-processos da CdM	61
4.5.1 Gestão Comercial.....	65
4.5.2 Gestão de Relacionamentos	82
4.6 Avaliação de Resultados da 2ª Fase	93
5 3ª Fase – Protótipo de uma Solução de Bilhética.....	94
5.1 Objectivo do trabalho	94
5.2 Estudo do Sistema de Bilhética SRO (<i>Stand Room Only</i>)	95
5.2.1 Introdução	95
5.2.2 Funcionalidades.....	96
5.3 Protótipo de um Posto de Bilheteira.....	100
5.3.1 Funcionalidades Previstas e Objectivos a Atingir.....	100
5.3.2 Configuração de Utilizadores	101
5.3.3 Configuração e Desenho das Salas	101
5.3.4 Configuração e Desenho dos Bilhetes.....	102
5.3.5 Configuração de Preços.....	103
5.3.6 Configuração de Programas de Fidelização	105
5.3.7 Configuração de Subscrições	107
5.3.8 Configuração de Eventos.....	109
5.3.9 Criação de Campanhas de Marketing	109

5.4 Avaliação de Resultados da 3ª Fase 110

6 Conclusões e Trabalho Futuro 112

Referências e Bibliografia..... 113

Índice de Figuras

Figura 2.1 – Níveis do Negócio vs. Fases do Projecto	7
Figura 2.2 - Visão Geral da Estrutura do Estágio	8
Figura 3.1 - Calendário da 1ª fase do projecto	9
Figura 3.2 - CRM Analítico versus CRM Operacional.....	12
Figura 3.3 - Objectivos do CRM.....	14
Figura 3.4 - Fases do CRM.....	15
Figura 3.5 - Bilhete de Impressão em Casa	28
Figura 3.6 - Bilhete enviado para o telemóvel	29
Figura 4.1 - Calendário da 2ª fase do projecto	48
Figura 4.2 - Papel de suporte dos SI aos processos de negócio	51
Figura 4.3 - Sistema de Trabalho segundo Alter	51
Figura 4.4 – Diagrama de um processo de negócio, com objectivo, entradas, saídas e recursos	55
Figura 4.5 - Processo que contém um sub-processo.....	56
Figura 4.6 - Processo que expandido em três sub-processos	57
Figura 4.7 – Processos que atravessam várias unidades organizacionais.....	57
Figura 4.8 – De Gamma Suite	58
Figura 4.9 – Integração ponto-a-ponto Figura 4.10 - Integração através da arquitectura SOA.....	59
Figura 4.11 – Exemplo de um processo para aprovação de requisições modelado com De Gamma BPM.....	61
Figura 4.12 - Diagrama de macro-processos identificados na CdM.....	62
Figura 4.13 – Processos que foram alvo de modelação	63
Figura 4.14 – Relação entre os processos modelados.....	63
Figura 4.15 – Transversalidade dos processos ao longo das várias unidades funcionais	64
Figura 4.16 – Visão geral do processo de Gestão de Reservas	65
Figura 4.17 – Visão detalhada do processo de Gestão de Reservas.....	66
Figura 4.18 – Detalhe dos sub-processos do processo de Gestão de Reservas.....	67
Figura 4.19 – Visão geral do processo de Venda de Bilhetes.....	68
Figura 4.20 – Visão detalhada do processo de Venda de Bilhetes	69
Figura 4.21 – Detalhe dos sub-processos do processo de Venda de Bilhetes	71
Figura 4.22 - Visão geral do processo de Venda de <i>Merchandise</i>	72
Figura 4.23 – Visão detalhada do processo de Venda de <i>Merchandise</i>	73
Figura 4.24 - Detalhe dos sub-processos do processo de Venda de <i>Merchandise</i>	74
Figura 4.25 – Detalhe dos sub-processos do processo de Venda de <i>Merchandise</i> (2)	75

Figura 4.26 – Visão geral do processo de Definição de Preços	76
Figura 4.27 – Visão detalhada do processo de Definição de Preços	77
Figura 4.28 – Visão geral do processo de Gestão de Clientes	78
Figura 4.29 – Segmentação do Mercado	78
Figura 4.30 – Visão detalhada do processo de Gestão de Clientes	79
Figura 4.31 – Detalhe dos sub-processos do processo de Gestão de Clientes (1).....	81
Figura 4.32 – Detalhe dos sub-processos do processo de Gestão de Clientes (2).....	82
Figura 4.33 – Encadeamento dos vários processos que compõem o macro-processos de Promoção e Divulgação Institucional	83
Figura 4.34 – Visão geral do processo de Planeamento e Orçamentação de Acções Promocionais..	84
Figura 4.35 – Visão geral do processo de Concepção de Acções Promocionais	85
Figura 4.36 – Visão geral do processo de Produção e Distribuição de Material Promocional.....	85
Figura 4.37 – Visão geral do processo de Resposta a Pedido de Informação	87
Figura 4.38 – Visão detalhada do processo de Resposta a Pedido de Informação	88
Figura 4.39 – Visão geral do processo de Avaliação da Satisfação do Público.....	89
Figura 4.40 – Visão detalhada do processo de Avaliação da Satisfação dos Utilizadores.....	90
Figura 4.41 – Visão geral do processo de Gestão de Perdidos e Achados	91
Figura 4.42 – Visão detalhada do processo de Gestão de Perdidos e Achados	92
Figura 5.1 - Calendário da 3ª fase do projecto	94
Figura 5.2 – Ecrã principal de entrada no sistema SRO	95
Figura 5.3 – Ecrã principal da área de Vendas.....	97
Figura 5.4 – Ecrã principal da área de CRM	98
Figura 5.5 – Ecrã principal da área de Administração/Gestão de Eventos.....	99
Figura 5.6 – Ecrã principal da área de Administração/Desenho de Salas	99
Figura 5.7 – Campanha de marketing forçada numa venda	110

1 Introdução

1.1 A Casa da Música | Porto 2001, S.A.

A Casa da Música | Porto 2001, S.A. é a instituição herdeira da Porto 2001, S.A., sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos.

As raízes do projecto Casa da Música remontam ao final de 1997, altura em que a cidade do Porto se candidatou, com sucesso, a Capital Europeia da Cultura no ano de 2001. Em 1998 foi criada a Porto 2001, S.A. para lançar e gerir o evento Porto 2001 nas suas diversas vertentes, tanto ao nível cultural, acelerando e intensificando o aparelho de produção cultural através de uma programação rica e diversificada, como ao nível arquitectónico e urbanístico, reabilitando e reconstruindo equipamentos culturais, institucionalizando novas estruturas de produção artística e cultural e criando novas infra-estruturas culturais. É deste último objectivo que emerge como principal realização a construção do edifício Casa da Música.

Em meados de 2002, dado não terem sido concluídas todas as intervenções a cargo da Porto 2001, S.A., esta sociedade em vez de extinta, como inicialmente previsto, foi reformulada, passando a designar-se Casa da Música | Porto 2001, S.A.. A esta sociedade, que tem como accionistas o Estado Português (maioritário) e a Câmara Municipal do Porto (minoritário), compete completar as edificações em curso e, em particular, concluir e instalar o edifício Casa da Música, em conjunto com a dinamização do espectro sócio-cultural do Porto, do Norte e de Portugal, designadamente no que concerne à esfera musical.

O grande projecto desta organização, a construção do edifício Casa da Música, tem sofrido sucessivos desvios temporais que têm originado a dilação da plena concretização do projecto artístico que lhe está subjacente. Além de desvios temporais o projecto tem igualmente sofrido desvios financeiros que, sucessivamente, têm elevado o montante dos encargos assumidos. Toda esta realidade e o forte cariz político que envolve o projecto, têm reduzido a sua coesão em termos de opinião pública e projecção.

O actual Conselho de Administração, que entrou em funções em Julho de 2003, depara-se com vários desafios que vão para além da conclusão das obras do edifício e a abertura do mesmo ao público: criação de um modelo de gestão para a Casa da Música (CdM), apresentação de um plano de programação consentâneo com a dimensão e ambição do projecto e reforço da imagem e notoriedade da instituição. Faz igualmente parte das suas tarefas a remodelação e reforço da estrutura organizacional que compõe a CdM.

Apesar de ainda estar a viver um processo de construção e definição, pretende-se que a CdM venha a estar estruturada em 2005 em torno de 8 áreas funcionais, tuteladas pelo Conselho de Administração. Transversais à organização estão as áreas de *Fund-Raising*, Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Sistemas de Informação e Recursos Humanos (ver Anexo A). Na vertical surgem três direcções: Direcção Artística, Direcção de Marketing e Direcção Administrativa e Financeira. Actualmente a organização conta com um total de cerca de 30 colaboradores, e 15 prestadores de serviços em regime de *outsourcing*. Em concomitância com os recursos internos da Sociedade, destaca-se o papel dos agrupamentos residentes, os quais, desde a Porto 2001, vêm assegurando a esmagadora maioria das actividades culturais da Casa da Música: *Remix Ensemble* e *Remix Orquestra* - dedicados à divulgação de música contemporânea, e contando com 15 músicos profissionais, nacionais e estrangeiros –, o *Estúdio de Ópera* – criado com o objectivo de proporcionar aos jovens cantores um plano de

“formação em exercício” com aulas de aperfeiçoamento vocal, *workshops* de especialização e produções operáticas – e, finalmente, o *Serviço Educativo* – dirigido para actividades de sensibilização musical junto de escolas, bairros, e outras instituições, tentando desmistificar a ideia clássica do concerto apenas acessível a uma elite.

1.2 O Projecto de Sistemas de Informação na CdM

A Casa da Música | Porto 2001, S.A. – ou qualquer outra instituição que lhe venha a suceder em função do modelo de gestão escolhido – terá sempre que pensar na oferta musical da cidade de modo amplo e integrado. Neste âmbito, o edifício Casa da Música constitui-se como um emblema em termos arquitectónicos e culturais para o Porto, Norte e Portugal, passando a fazer parte, em termos europeus, dos espaços de referência na cultura. Porém, a oferta de uma programação completa, coerente e suficientemente atractiva em termos internacionais exige que a Casa da Música [instituição] pense e se posicione muito para além das paredes da Casa da Música [edifício].

É neste âmbito que surge o projecto de implementação de um Sistema de Informação para a Casa da Música (CdM), baseado em pressupostos de qualidade, flexibilidade, fiabilidade, segurança e inovação.

O Sistema de Informação (SI) é hoje, para qualquer organização, um elemento estruturante fundamental, capaz de limitar ou potenciar o seu sucesso, constituindo-se como factor diferenciador quer para as suas actividades de gestão interna, quer para a forma como os “negócios” são estruturados, sendo ainda elemento fundamental para a criação da imagem externa da organização. Assim, o SI da CdM, para além de ter que satisfazer os processos de suporte necessários ao funcionamento da organização, deve estar alinhado e ajustado com a imagem e posicionamento que se entende adequado para a organização, cobrindo o apoio a processos estratégicos e de “ponta”¹. A inovação e modernidade são cruciais para a coadunação do SI com os objectivos da CdM, sendo factores chave e de diferenciação a introdução de novos canais de relacionamento (dispositivos móveis e multimédia), a disponibilização de conteúdos musicais digitais e a difusão áudio/vídeo de eventos.

As premissas que estiveram na base deste projecto foram as seguintes:

- O modelo de negócio surge como *driver* da solução a implementar;
- Tecnologia por tecnologia não faz sentido: a tecnologia terá de estar alinhada com o modelo de negócio;
- A CdM terá de vender os seus serviços e recursos, sendo pró-activa, não podendo esperar que parta apenas do cliente a iniciativa de comprar;
- O SI deve dar suporte total à política de comunicação a implementar (marketing, relações públicas e assessoria de imprensa), que se afigura crítica para o sucesso do projecto;
- O SI deve ter por base *Service Oriented Architecture* (SOA) e tecnologia *Web Services* – paradigma base para a construção e integração de todo o sistema;
- Tecnologia *Microsoft* como plataforma tecnológica de referência;

¹ Utiliza-se a terminologia de John Ward para a classificação da natureza das aplicações (“estratégica”, “de ponta”, “suporte” e “nuclear”). Ward, J. and J. Peppard (2002) *Strategic Planning for Information Systems*, 3rd Edition edition: John Wiley & Sons.

- Um único tipo de base de dados (*Microsoft SQL*), por uma questão de custos e facilidade de manutenção.

No Anexo B é possível encontrar a arquitectura aplicacional de referência pensada para este Sistema de Informação. Actualmente, o projecto encontra-se na fase de avaliação e adjudicação de uma proposta de fornecimento, estando o seu início de implementação projectado para Setembro próximo.

1.3 A Gestão de Relacionamentos no Âmbito do Projecto de Sistemas de Informação

A CdM entendeu adoptar uma abordagem centrada no Cliente para a sua visão do Sistema de Informação. Importa, pois, caracterizar a entidade “Cliente”, que poderá revestir-se de múltiplas facetas, e o tipo de relacionamento que cada uma poderá ter com esta organização.

Espera-se que a CdM possa vir a ter relacionamentos com diversos tipos de clientes, parceiros e outras entidades externas, nomeadamente:

- Público em geral que frequenta a CdM, fisicamente ou através de outros canais (Internet, quiosques multimédia, dispositivos móveis, terminais Multibanco, entre outros), para assistir a espectáculos e eventos, aceder a informação e conteúdos na área da música e a outros serviços e recursos da CdM, individualmente ou organizado em famílias ou grupos;
- Escolas, professores e alunos, da área da música ou do ensino em geral, tratados especificamente pelo Serviço Educativo;
- Instituições comunitárias, tratadas especificamente pelo Serviço Educativo e pela área de Comunicação e Relações Públicas;
- Voluntários, isto é, pessoas que colaboram voluntariamente em actividades da CdM, podendo ter em troca acesso privilegiado aos seus serviços/recursos;
- Mecenas e patrocinadores interessados em apoiar financeiramente as actividades da CdM;
- Órgãos de comunicação social;
- Distribuidores, revendedores e agentes para efeito de venda indirecta de bilhetes;
- Operadores turísticos, agências de viagens e outras entidades abordadas especificamente no âmbito da promoção turística, para divulgação da CdM e organização de programas e circuitos turísticos que integrem a CdM;
- Entidades e redes na área da cultura, com vista à organização de programas e circuitos culturais integrados, promoção recíproca e partilha de informação;
- Produtoras, editoras e, em geral, todos os potenciais utilizadores dos estúdios de gravação existentes no edifício;
- Orquestras e agrupamentos musicais externos, que utilizam espaços para a realização de ensaios;
- Artistas, agentes e produtores de espectáculos nacionais e internacionais, no sentido de contratar produções externas para a CdM;
- Promotores de espectáculos nacionais e internacionais, capazes de trazer produções externas para a CdM ou colocar produções da CdM noutros locais.

O futuro Sistema de Informação deve apoiar a Gestão de Relacionamentos em diversas actividades. Para além da disponibilização e divulgação de conteúdos informativos sobre a CdM (informação geral, programação cultural da temporada, conteúdos descritivos e multimédia sobre música e transmissão de eventos/espectáculos), pretende-se que o SI facilite a personalização das relações com os clientes/público e a fidelização dos clientes da CdM.

É necessário, e até imperioso, que a CdM estreite as relações com o seu público, seja através de um atendimento personalizado, seja através de um contacto bidireccional permanente. O SI pode desempenhar nesta actividade um papel fundamental de facilitador, sendo o elo de ligação entre o público e a casa com os seus canais de auto-serviço (quiosques e portal *web*), através da disponibilização de ferramentas de registo e personalização de preferências. Com base no registo histórico de transacções e presenças e no registo de todos os contactos estabelecidos com a CdM (visitas ao portal, *links* mais visitados, tipos de eventos mais requisitados, ...), é possível adquirir um conhecimento muito específico de cada cliente, definir o seu perfil e, consequentemente, construir campanhas de aproximação mais ricas e eficazes.

Para além do contacto constante com o seu público, a CdM deve tentar fidelizá-lo, garantindo assim uma plateia regular, fiel e receitas mínimas garantidas. O SI pode apoiar nas actividades de medição e acompanhamento dos níveis de satisfação dos clientes (ex. através de inquéritos *on-line*), de recolha e análise de informação sobre o cliente de forma a identificar as suas preferências/necessidades, e de concepção de estratégias para o desenvolvimento das relações entre o cliente e a CdM.

O diagrama que ilustra a arquitectura de referência para o futuro SI da CdM (ver Anexo B), mostra a Gestão de Relacionamentos como parte integrante dessa estrutura, formando juntamente com a Gestão da Bilhética um dos blocos de intervenção. No Anexo C é possível obter uma descrição pormenorizada dos objectivos e requisitos desse bloco, bem como da sua integração com os restantes blocos.

1.4 Estrutura do Presente Relatório

O corpo do presente relatório encontra-se dividido em seis capítulos, aos quais se acrescenta a bibliografia e anexos (entregues em documento separado).

Neste primeiro capítulo faz-se uma breve introdução à Casa da Música | Porto 2001, S.A., ao seu projecto de implementação de um Sistema de Informação e à temática deste estágio (Gestão de Relacionamentos) no âmbito do projecto.

No Capítulo 2 é feita uma descrição dos objectivos de estágio, para melhor compreensão do seu contexto, e é apresentado o faseamento e planeamento pensado para o mesmo.

Nos Capítulos 3, 4 e 5 são apresentadas, por ordem lógica e cronológica de trabalho, as três fases em que se dividiu o projecto de estágio. A estrutura dos três capítulos é semelhante, sendo constituída por uma primeira secção onde é feita uma introdução aos objectivos propostos para essa fase e uma última secção onde é feito um balanço dos resultados obtidos, sendo as restantes secções variáveis de acordo com o trabalho produzido em cada fase. Em todas elas tenta-se fazer um resumo teórico dos conceitos ou tecnologias envolvidas, para melhor compreensão de todo o trabalho.

Depois de terminada uma abordagem ao projecto, são retiradas conclusões acerca de todo o trabalho efectuado, da forma como este pode ser aproveitado para trabalho futuro, sendo adicionalmente feita uma avaliação pessoal sobre o estágio.

O relatório termina com a Bibliografia, onde são listadas todas as referências úteis para o desenrolar do trabalho.

Este relatório contém Anexos, entregues em documento separado, que podem auxiliar a compreensão deste relatório e que mostram outros documentos produzidos ao longo do estágio pelo estagiário.

2 Objectivos e Plano do Estágio

Este estágio surge com o propósito de apoiar a equipa de Sistemas de Informação, formada por 3 elementos, no projecto de definição de uma estrutura para o futuro Sistema de Informação, mais concretamente na sua vertente de Gestão Relacionamentos e Gestão de Bilhética. Neste âmbito, foi delineado um conjunto de objectivos a atingir no final dos seis meses:

- Estudo das potencialidades subjacentes aos vários canais de comunicação e interacção entre a Casa da Música e as várias entidades com as quais interage;
- Definição de processos que permitam à Casa da Música gerir esses relacionamentos;
- Estudo e aquisição de *know-how* em algumas aplicações já definidas como parte integrante do SI, nomeadamente a plataforma 2Gamma e o sistema de gestão de bilhética SRO;
- Auxílio à equipa de Sistemas de Informação na execução de outras tarefas, nomeadamente:
 - Estudo e integração na organização das aplicações OPAS (para gestão de orquestras) e Artifax (para gestão de espaços e eventos);
 - Apoio na concepção de uma solução base para o futuro SI da CdM;
 - Análise e avaliação das propostas da *short-list* de fornecedores para a implementação do SI.

Para a CdM é bastante importante esta temática da Gestão de Relacionamentos, já que toda a sua sobrevivência enquanto instituição organizadora e promotora de eventos musicais depende, quase em exclusivo, do público com a sua adesão, dos clientes com a sua fidelidade, e dos parceiros com o seu apoio financeiro. Tornou-se, então, fundamental que alguém se debruçasse sobre estes conceitos, tentando de alguma forma estabelecer uma ponte entre as áreas de Marketing e de Sistemas de Informação. Só assim foi possível a concepção de um Sistema de Informação que, para além de responder às necessidades do Marketing, reflecte o objectivo de centralização no cliente, oferecendo-lhe um vasto leque de canais de comunicação e interacção, tornando mais fácil o contacto entre a CdM e o seu público.

Pode fazer-se uma analogia entre a estrutura pensada para este estágio e o processo de gestão da cadeia de valor de uma organização, com a sua divisão em três grandes níveis: estratégico, tático e operacional. Com um âmbito bem mais restrito, este projecto também se pode fasear de acordo com estes três níveis como se pode ver na figura seguinte:

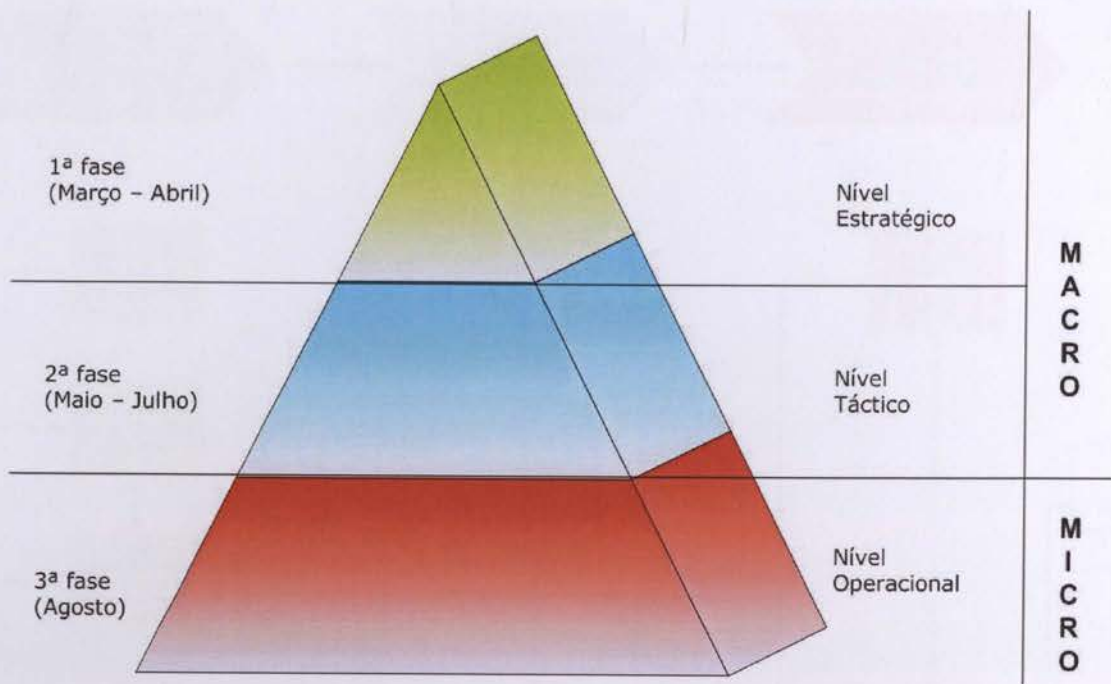


Figura 2.1 – Níveis do Negócio vs. Fases do Projecto

A 1ª fase do estágio, que decorreu em Março e Abril, encaixa nas definições de nível estratégico da organização. Consistiu em estudos de mercado, *benchmarking*, e numa análise de modelos de negócio e soluções de abordagem comercial. Deste nível emergem macro decisões que podem afectar a longo prazo o desenrolar dos eventos ao longo da cadeia de valor.

A 2ª fase do estágio, que se desenrolou nos meses de Junho e Julho, compreendeu o planeamento das operações e processos de negócio da empresa, ou seja, foi a fase de tomada de decisões táticas quanto ao problema da Gestão de Relacionamentos, com resultados visíveis a médio prazo.

A 3ª fase do estágio, Agosto, incidiu sobre a camada operacional ou de execução, onde são tomadas acções com resultados visíveis a curto prazo, que se baseiam nas decisões tomadas no nível anterior e cujo objectivo é satisfazer as metas estabelecidas na camada de mais alto nível (estratégica).

Na figura seguinte é possível ter uma visão global das fases de estágio, suas actividades e a forma como se interligam numa sequência fluida e objectiva.

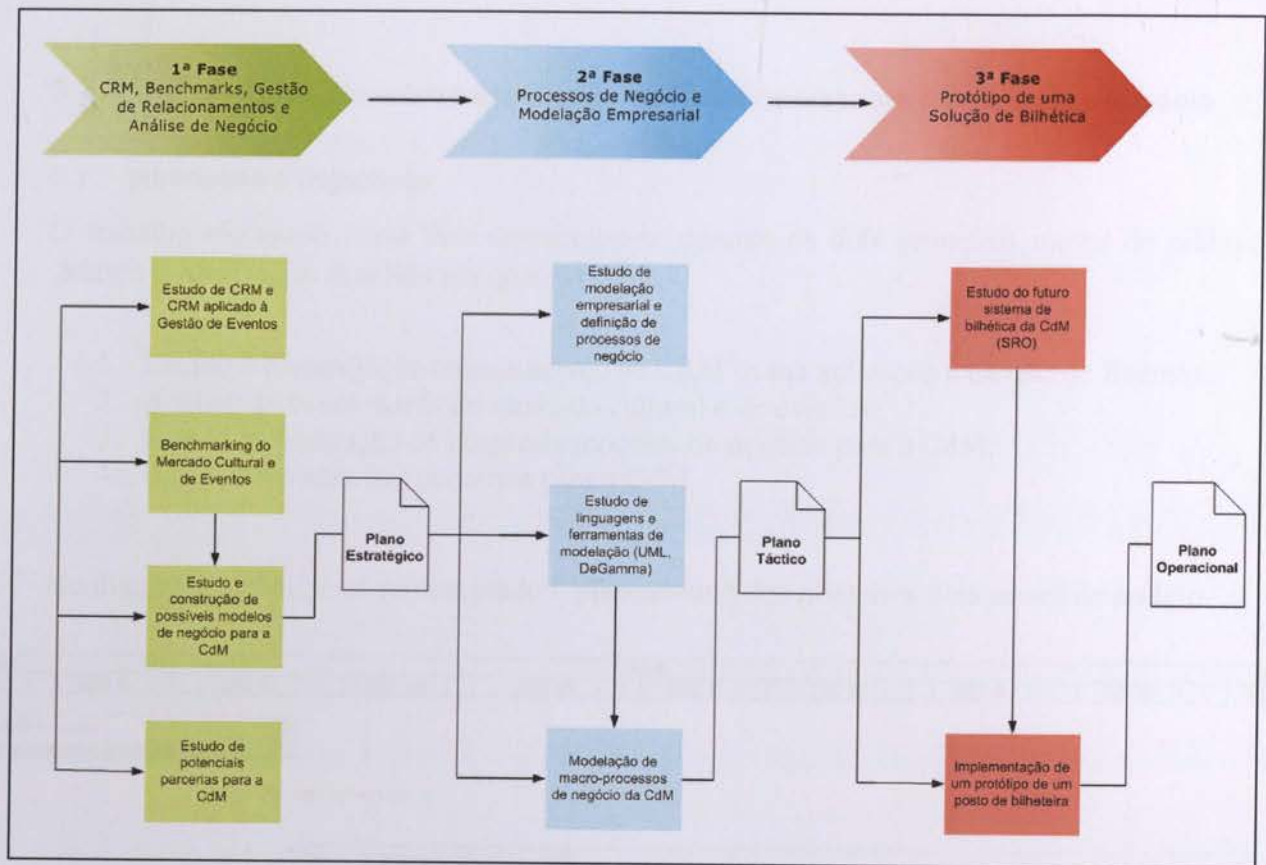


Figura 2.2 - Visão Geral da Estrutura do Estágio

No Anexo D (presente no documento separado) é possível ter uma visão do plano global do estágio, desde 1 de Março de 2004 até 31 de Agosto de 2004.

3 1ª Fase – CRM, *Benchmarks*, Gestão de Relacionamentos e Análise de Negócio

3.1 Introdução e Objectivos

O trabalho efectuado nesta fase desenrolou-se durante os dois primeiros meses de estágio (Março e Abril) e foi dividido em quatro partes:

1. Estudo e investigação teórica acerca de CRM² e sua aplicação à Gestão de Eventos;
2. Análise de *benchmarks* do mercado cultural e de eventos;
3. Estudo e construção de possíveis modelos de negócio para a CdM;
4. Estudo de potenciais parcerias para a CdM.

No diagrama abaixo, está representado o planeamento dos primeiros dois meses de estágio.

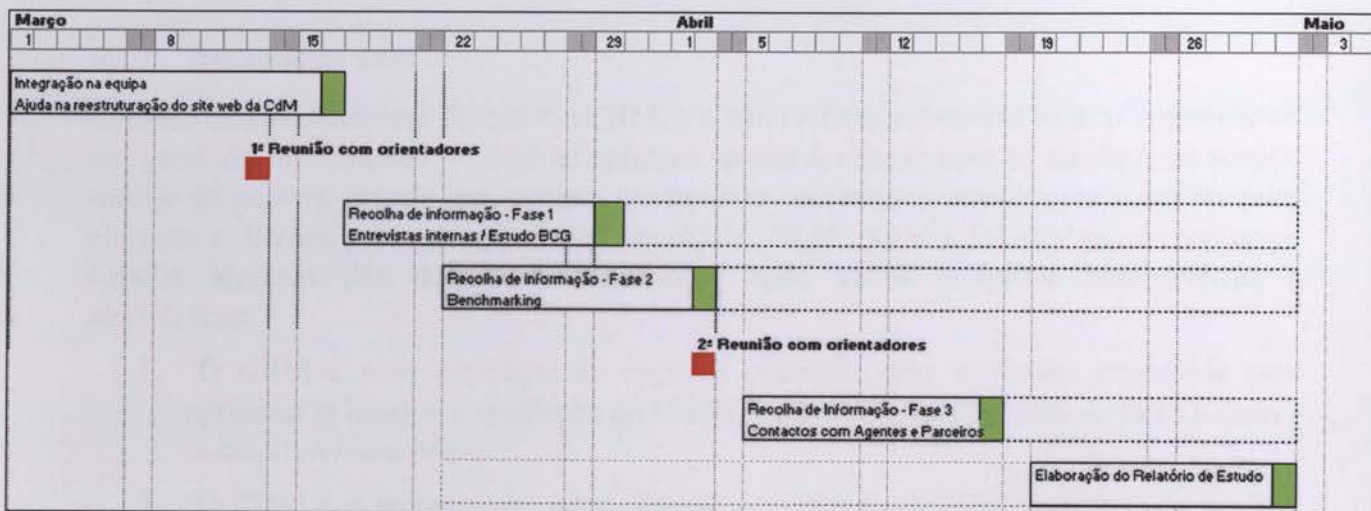


Figura 3.1 - Calendário da 1ª fase do projecto

² Customer Relationship Management

3.2 Estudo e investigação teórica acerca de CRM e sua aplicação à Gestão de Eventos

Todos falam de *Costumer Relationship Management* (CRM) como a nova panaceia³. Alguns definem CRM como uma aplicação tecnológica que permite aprender mais sobre os clientes e responder directamente e individualmente (*one-to-one*) às suas necessidades. Outros não o abordam apenas como uma questão meramente tecnológica, mas também humana: tratar cada cliente com empatia e sensibilidade. Os mais cépticos dizem que o CRM é uma forma cara de aprender o que podia ser aprendido conversando com o cliente por 5 minutos...

O CRM tornou-se uma prioridade de topo para todas as organizações que procuram ganhar vantagens competitivas na economia actual. As organizações devem incorporar a experiência dos clientes nos seus modelos de negócio. Porém, reina uma confusão globalizada sobre o que é exactamente o CRM, qual a melhor estratégia de implementação, ou que papel deve desempenhar no melhoramento da interacção com o cliente. Pior ainda, depois de investidos milhares de euros em sistemas de CRM, a maioria das companhias não melhora a sua compreensão acerca dos clientes.

3.2.1 Definição de CRM

Existem muitas definições do que é o CRM, e o que de facto representa para as organizações em geral. Se inicialmente o CRM se aplicava apenas à relação com os clientes, no sentido restrito da palavra (aquele que compra um produto ou serviço), actualmente é um conceito alargado a clientes, parceiros e fornecedores (CRM, PRM⁴, SRM⁵). De seguida, encontram-se listadas algumas das definições encontradas após várias pesquisas bibliográficas e electrónicas:

1. “O CRM é uma estratégia de negócio orientada para o cliente, concebida para otimizar o lucro e a satisfação do cliente” – *Empresa Gartner Group citada em “CRM – Marketing e Tecnologia” por Francisco Ferrão;*
2. “O CRM é o processo de automatização e melhoramento dos processos de negócio associados à gestão das relações com clientes nas áreas de venda, apoio ao cliente, marketing e serviços pós-venda.” – *Em Dicionário da Economia Digital por Edgar Ivo – Oracle Portugal;*
3. “O CRM é o processo de maximizar toda a informação acerca dos clientes para o crescimento da sua fidelidade e retenção dos seus negócios ao longo das suas vidas.” – *Em Dicionário da Economia Digital por Helena Junqueiro – SAS Portugal;*
4. “Aplicação de tecnologias de automatização à tarefa de construção, prestação de serviços e interacção da companhia com os seus clientes e associados.” – *Em Dicionário de eBusiness;*
5. “CRM é um termo usado na indústria da informação para metodologias, software e capacidades Internet que ajudam uma empresa a gerir as relações com os seus clientes de forma organizada.” – *Artigo da Emerald com o título “Adopting CRM Technology”;*

³ Em sentido figurativo panaceia significa “remédio para todos os males”

⁴ Partner Relationship Management

⁵ Supplier Relationship Management

6. “CRM não é apenas tecnologia. É um processo contínuo que compreende a aquisição e disponibilização de conhecimento sobre os clientes, e que tem o potencial de permitir a uma empresa vender os seus produtos e serviços de forma mais eficiente.” – Em “CRM e e-business” por Wilson Oliveira;
7. “Prática de negócio cujo objectivo é dar valor aos clientes de forma a dar valor às empresas.” – Em www.crmguru.com.

Definitivamente, CRM por si só não é uma tecnologia, mas muito mais do que isso: é o processo de juntar e reter informação acerca dos clientes e das respectivas interações com a organização. Já era praticada uma forma de CRM nos negócios muito antes de aparecer a tecnologia. Considere-se um negócio típico de há umas décadas: uma mercearia de rua. O dono da mercearia já praticava técnicas de CRM no seu dia-a-dia – conhecia todos os seus clientes, os seus hábitos de consumo (em que dias vinham, os produtos que mais gostavam), os dados demográficos (o tamanho da sua família, o seu poder económico) e previa o seu consumo (já sabia o que eles precisavam mesmo antes de entrarem na loja). Estes pequenos negociantes percebiam as necessidades dos seus clientes e desenvolviam relações próximas com eles de forma a manter esse negócio. Não havia nenhum foco na tecnologia, mas sim no serviço ao cliente.

Com a tecnologia CRM que actualmente se tem desenvolvido, pretende-se uma transposição destas tarefas (que há uns anos eram inerentes ao negócio tradicional) para as grandes organizações e negócios actuais. A tecnologia facilita todo o processo, aumentando o leque de formas de contacto (mais canais de comunicação) e atingindo um maior número de clientes, permitindo manter a mesma personalização no atendimento e o desafio de o cliente saber quem está do outro lado. Em particular, essas tecnologias estão concebidas para automatizar as funções de vendas e serviços, agregar a informação dos clientes em bases de dados especiais, designadas por *Datawarehouses*⁶, assim como gerir os relacionamentos com os clientes através de um número cada vez maior de “pontos de interacção”.

Podemos fazer a distinção de três componentes complementares de CRM:

- CRM Operacional – aplicações que interagem directamente com o cliente e que incluem a automatização da força de vendas, a automatização das tarefas de marketing (geração de campanhas, promoções, ...) e o serviço ao cliente. Nesta componente incluem-se todas aplicações que obtém os dados dos clientes, registam os seus hábitos de consumo, as suas preferências, guardam o seu histórico de compras, ...
- CRM Analítico – aplicações que analisam os dados dos clientes gerados pelas ferramentas operacionais e que têm como objectivo fornecer informação para a tomada de decisões ao nível estratégico da gestão. Ao CRM analítico estão normalmente associadas tecnologias de *data mining*, OLAP (*On-Line Analytical Processing*) ou *business intelligence* que são preciosas para se obter todas as informações possíveis acerca dos clientes e analisá-las para delinear estratégias e tomar decisões;
- CRM Colaborativo – serviços colaborativos tais como e-mail, comunidades de

⁶ Armazéns de Dados

clientes e *call-centers* que facilitem as interações entre a organização e os clientes. O CRM Colaborativo também serve para avaliar a importância de cada cliente (o seu *lifetime value*).

Nas duas figuras seguintes, é possível ver o mapeamento entre as duas realidades de CRM: o caso da mercearia focado anteriormente e a aplicação das novas tecnologias.

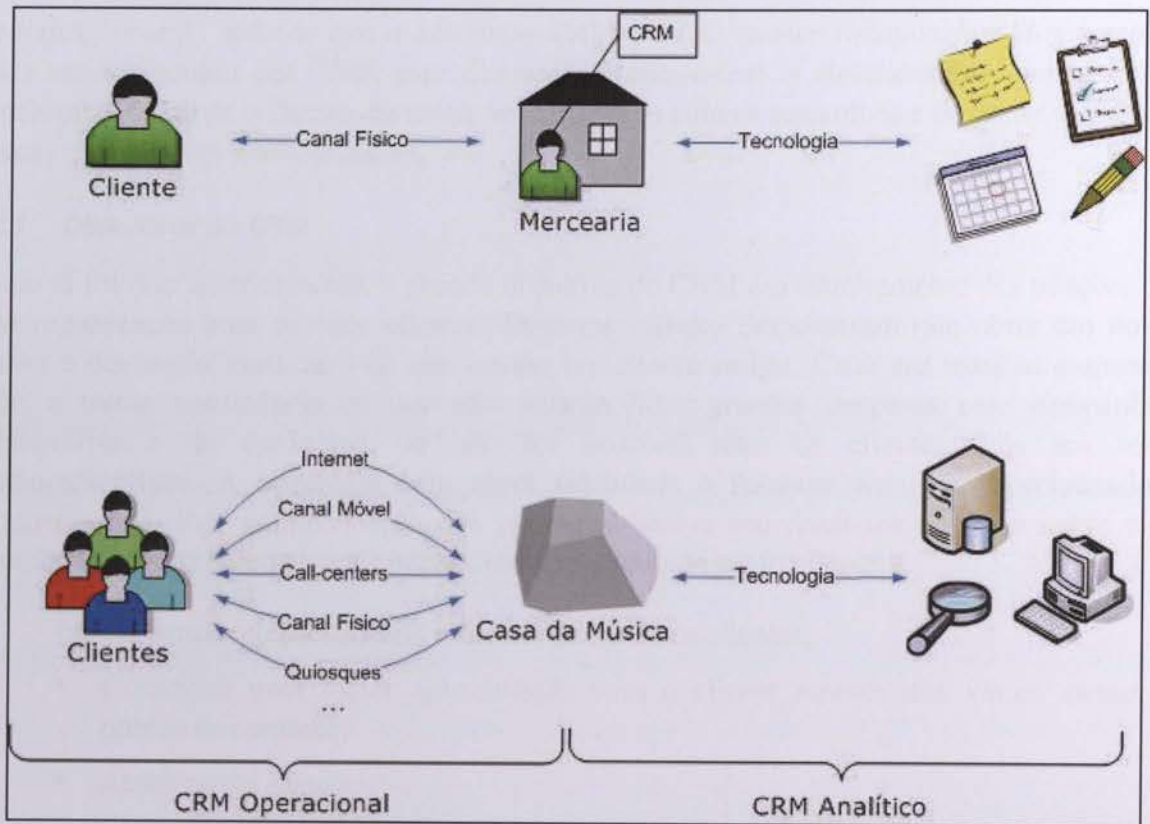


Figura 3.2 - CRM Analítico versus CRM Operacional

Porém, todo este passo de implementação tecnológica deve ser precedido e acompanhado por uma transformação ao nível dos processos de negócio da organização, caso contrário estão a automatizar-se ineficiências e, mais uma vez, a não se desenvolverem as relações próximas com os clientes. A tecnologia deve ser vista como um mero facilitador que vem apoiar e automatizar todo o processo, e não conduzi-lo.

O CRM envolve a captura de informação detalhada sobre os clientes, que pode e deve ser usada para fazer marketing mais dirigido. Examinando os hábitos de compra dos clientes, os seus dados demográficos e psicográficos, a empresa saberá melhor quais os seus possíveis interesses e necessidades, possibilitando-se a geração conjunta de ideias. Pode igualmente melhorar o processo de captação/angariação de clientes, e de *cross-selling*⁷ e *up-selling*⁸: são enviadas ofertas especiais aos clientes com maior interesse e disponibilidade de compra e a organização poupa todos os custos de contacto, que normalmente têm uma elevada taxa de insucesso no marketing de massas.

⁷ Venda cruzada – venda de produtos/serviços complementares aos que o cliente já compra

⁸ Um tipo específico de estratégia de *cross-selling*, onde é oferecido aos clientes um *upgrade* (evolução) de um produto/serviço que já compraram

As organizações não devem assentar apenas as suas estratégias em informações sobre os clientes, mas também devem basear-se em informações vindas dos seus clientes (opiniões, sugestões, críticas, ...). Estabelecendo contactos directos com os clientes, e aumentando a interactividade entre cliente e organização, esta fica em melhor posição para oferecer ao cliente o que ele quer e como ele quer. Deve existir bidireccionalidade na comunicação: a empresa não deve mandar nos clientes, nem estes devem comandar a empresa – deixar espaço para ouvir, arriscar (inovar) e experimentar.

Frederick Newell⁹ defende que o acrónimo CRM para *Costumer Relationship Management* devia ser substituído por CMR para *Costumer Management of Relationships*, mostrando a importância de ouvir o cliente, de tentar ver a empresa com os seus olhos e de tentar satisfazer as suas expectativas e necessidades.

3.2.2 Objectivos do CRM

Como já foi dito anteriormente, o grande objectivo do CRM é o estreitamento das relações de uma organização com os seus clientes. Diversos estudos demonstram que obter um novo cliente é dez vezes mais caro do que manter um cliente antigo. Cada vez mais as empresas estão a tomar consciência de que não adianta fazer grandes despesas com campanhas publicitárias e de marketing, se não for possível reter os clientes fiéis aos seus produtos/serviços. A estratégia para obter fidelidade é fornecer serviços especializados, adquirir um melhor conhecimento dos clientes, obter o seu *feedback* e actuar sobre ele, solucionando os problemas mais prementes do ponto de vista do cliente.

- Construir relações fiáveis e duradouras com os clientes;
- Conseguir uma maior aproximação com o cliente através dos vários canais e pontos de contacto;
- Atrair novos clientes;
- Manter os clientes já existentes;
- Aumentar oportunidades de *cross-selling* e *up-selling* de produtos/serviços.

⁹ Autor do livro “Why CRM doesn’t work: How to win by letting costumers manage the relationship”, 2003, Bloomberg Press

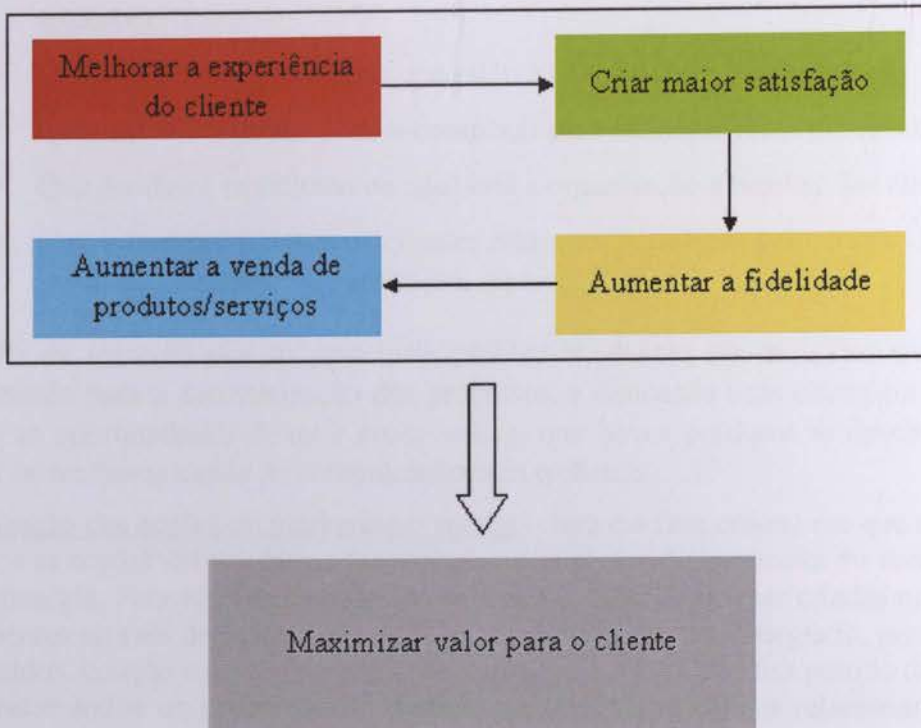


Figura 3.3 - Objectivos do CRM

3.2.3 Fases do CRM

A implementação de um CRM deve ser acompanhada de uma estratégia bem planeada e definida. O CRM deve ser visto como um processo contínuo e evolutivo de conhecimento e comunicação interactiva com os clientes – um ciclo com três grandes etapas:

1. Conhecimento do cliente – a organização deve perceber quem é o seu cliente, o que quer e o que compra (definir o *profiling* dos clientes). Deve ter resposta para uma série de perguntas, entre as quais:

- Quem são os seus clientes?
- Quais as suas necessidades?
- Qual o seu comportamento?
- Quem são os clientes mais rentáveis? Como retê-los? Como atrair mais como eles?
- Quais são os clientes que potencialmente irão “abandonar” a organização?

Nesta fase as tecnologias de informação são fundamentais, principalmente as de *Business Intelligence* e *Datawarehousing*.

2. Planeamento das campanhas de marketing e interacção com o cliente – baseando-se na informação recolhida na primeira etapa, a organização deve primeiro perceber o estado do negócio e das relações com os clientes:

- O que os clientes estão actualmente a receber em termos de qualidade de serviço, apoio, atendimento, ...?
- Quais os *gaps* existentes entre as expectativas dos clientes e o que estão realmente

a receber?

- Quais os processos/factores que estão a contribuir para estes *gaps*?
- Que factores internos podem contribuir para melhorar esses processos?
- Que *feedback* (solicitado ou não) está a organização a receber dos clientes?
- Que informações sobre os clientes está a ser partilhada pelos vários departamentos (vendas, marketing, IT, produção, suporte, ...)?

Depois de identificados os principais problemas, devem ser definidos os requisitos da ferramenta para a automatização dos processos, e delineada uma estratégia de marketing: quais as oportunidades de *up* e *cross-selling*, que novos produtos se devem desenvolver, quais os melhores meios de comunicação com o cliente, ...).

3. Realização das acções de marketing e vendas – esta é a fase crucial em que se efectua na prática as acções delineadas na fase anterior e se obtêm dados acerca do sucesso/insucesso da estratégia. Para além das vendas propriamente ditas, devem ser criadas mais-valias para os clientes através de práticas de *e-CRM*, tais como acesso privilegiado, personalização de conteúdos, criação e edição de perfis de utilizador,... O *e-CRM* tira partido da Internet para otimizar todos os processos de gestão que têm a ver com o relacionamento com os clientes, mantendo os custos operacionais o mais baixo possível. Com o *e-CRM* é possível conjugar diversos factores que normalmente são difíceis de conciliar:

- Maior satisfação dos clientes (e-serviços com maior rapidez de resposta, *feedback* imediato dos clientes, *feedback* imediato da empresa para os clientes, ...);
- Custos operacionais mais baixos para a empresa;
- Maior rentabilidade.

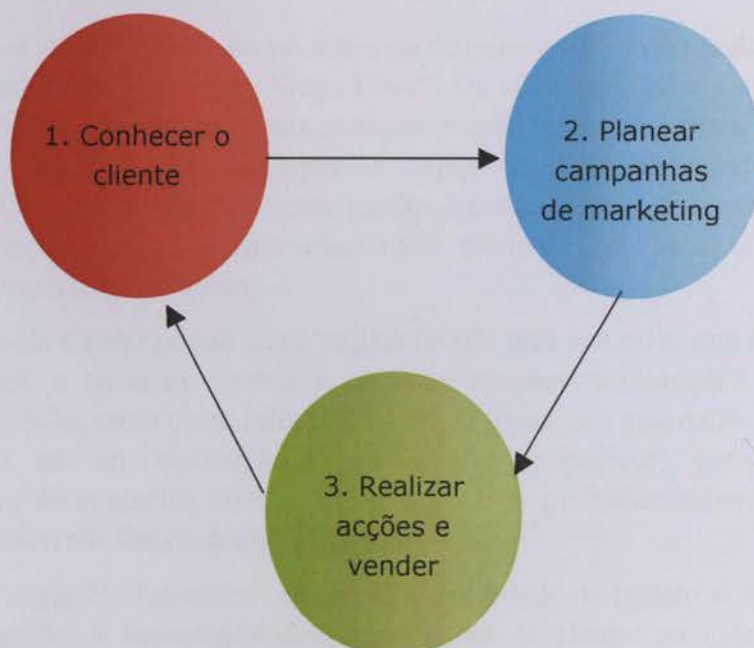


Figura 3.4 - Fases do CRM

3.2.4 CRM aplicado à Gestão de Eventos

As aplicações de CRM têm um potencial de abrangência de vários mercados: indústrias, comércio, empresas de serviços, administração pública, banca e seguros, entre outras. Porém, o mercado cultural e de gestão de eventos ainda está por explorar, e, apesar de já existirem algumas práticas em utilização, não se encontrou, nas pesquisas efectuadas, nenhum modelo completo e integrado de CRM a nível mundial.

Como já foi dito anteriormente, o grande objectivo do CRM é a fidelização/captação dos clientes que, num mundo tão competitivo e globalizado, são tão difíceis de conquistar. Para o mercado cultural, como para qualquer mercado, é importante captar clientes e acima de tudo mantê-los para, de certa forma, justificar e rentabilizar o “negócio”. São eles que fazem o negócio, sejam clientes finais (público), parceiros ou fornecedores, são eles que patrocinam os eventos, que assistem aos espectáculos, que mantêm as actividades culturais de uma cidade.

Então porque não aplicar o CRM num modelo mais profundo e alargado do que o habitual neste mercado? Seria interessante as casas de espectáculo conhecerem o seu público (quem é? a que segmento pertence?), registarem os seus hábitos de “consumo” cultural, registarem os seus dados demográficos, perceberem que percentagem do seu salário reservam para assistir a espectáculos, e mediante a informação obtida, definirem uma estratégia de programação cultural (ênfase no tipo de eventos que são mais procurados), de promoção de eventos, de angariação de fundos e de gestão de campanhas. Seria uma tentativa importante de estreitamento de relações com os clientes, e destes com a cultura. Note-se que este mercado tem uma faceta importante de “serviço público” que não se pode/deve preocupar com a rentabilidade do cliente, mas sim com a sua “educação” e “formação” cultural.

No âmbito internacional, o máximo que é feito ao nível de CRM são programas de fidelização que requerem o registo dos clientes e o consequente fornecimento de alguns dados. A informação é recolhida e tratada, mas não são tomadas acções visíveis sobre essa informação. Da análise de vários *benchmarks* foi perceptível em algumas casas de espectáculos, a necessidade sentida de aproximar os clientes da organização:

- O *Royal Albert Hall* criou no site uma ferramenta de individualização de perfis de clientes registados – “My Stage Door”. Os clientes seleccionam as suas áreas de interesse, sendo alertados para qualquer evento futuro que esteja enquadrado nessas áreas. Desta forma, consegue-se captar os clientes passíveis (com maior possibilidade) de interesse nesse evento, e consequentemente aumentar os níveis de assistência. É uma forma efectiva e eficiente de fidelização de clientes – www.royalalberthall.com;
- O *Lincoln Center* possibilita o registo no site para acesso a uma zona personalizada contendo a conta do cliente, o histórico das suas transacções, as actividades de *membership*, entre outra informação. Desta forma são guardados todos os dados do cliente, não só informação pessoal (dados biográficos), como também toda a história de contactos com a organização e as preferências/comportamento desse cliente – www.lincolncenter.org;
- O *Carnegie Hall* também oferece a possibilidade de registo e autenticação no site para aceder a funcionalidades como conta de cliente ou calendário pessoal de eventos (gerado automaticamente a partir dos bilhetes comprados pelo cliente) – www.carnegiehall.org;

- O *Kennedy Center* possui uma opção de *e-Patron* disponível para criação e individualização de perfis – www.kennedy-center.org;
- O *Royal Festival Hall* lança questionários on-line para avaliar a satisfação dos utilizadores e obter o seu feedback – www.rfh.org.uk.

Poderá colocar-se uma questão pertinente: porque é que estas casas de referência mundial não adoptaram uma tecnologia CRM? Bom, talvez a justificação passe pelas necessidades. Um CRM é um investimento de alto risco e valor, não só pela sua componente financeira (soluções tecnológicas de elevado valor monetário), mas também por todas as adaptações e reengenharia de processos de negócio a que obriga. O nível de assistência cultural em países como Estados Unidos ou Inglaterra é elevadíssimo, não sendo necessárias grandes políticas de fidelização ou angariação de clientes. A cultura (seja música, arte, dança,...) está enraizada na sociedade e nos hábitos diários dos seus cidadãos. Assistir a um espectáculo, visitar um museu, ouvir um concerto, participar numa conferência/*Workshop*, são actividades rotineiras e normais, acessíveis a qualquer cidadão de qualquer extracto social, não sendo considerada uma extravagância ou bem supérfluo. Parte do seu orçamento é investido em cultura, seja para actividades de público, patrocinador ou membro/associado de um evento/casa de espectáculo.

Em Portugal a situação não é a mesma. Existe uma necessidade premente de incutir a cultura no espírito dos cidadãos, de criar um hábito de frequentar as casas de espectáculo, não apenas para assistir a um evento esporádico, mas para a viver, para se sentir e tornar parte dela. Claro que isto só se consegue se as próprias organizações criarem as respectivas condições, dinamizando os espaços, tornando-os confortáveis e aprazíveis, abrindo-os a toda a comunidade, 365 dias por ano, com um largo espectro de ofertas.

A CdM apresenta todas as condições arquitectónicas, estruturais e funcionais para se tornar um ponto de convívio de toda a comunidade (portuenses em particular), quer para assistir a eventos, como também para almoços, jantares, cafés, lanches, ponto de encontro, compras,... É opinião unânime que a CdM deve ser pró-activa e não passiva: não pode esperar que o público venha até ela, mas deve ir de encontro aos cidadãos. Deve imbuir-lhes um “espírito cultural” e, de alguma forma, fazê-los sentir parte integrante e influenciadora do projecto, ou seja, sentir que a CdM também é sua (sentimento de afeição). Uma das componentes que se pode incorporar é o conceito de “comunidades”: grupos de interesse acerca de um tema (ex. música), com vários participantes e um moderador. Os interessados (ex. músicos, melómanos, professores,...) enviam artigos sobre o tema e abertos a discussão e o moderador coordena a publicação desses artigos. Desta forma consegue-se facilmente criar um sentido de pertença e comunidade únicos.

Aqui se reconhece a importância do CRM – conhecer o público, facilitar a interacção casa/público, obter o seu *feedback*, analisar todos os dados e tomar acções de acordo com os resultados obtidos (definir estratégias, campanhas, acções de marketing, gerir *leads* e oportunidades, criar programas de fidelização,...).

Para além disso, a grande vantagem em termos de ROI¹⁰ do CRM não é só a captação de clientes e consequente venda de bilhetes (que nunca chega para cobrir os custos do evento), mas também a captação de parceiros – *sponsorship*. É prática comum os patrocinadores basearem a sua decisão de participação/associação/contribuição no público-alvo do evento, sendo fundamental para a organização interessada apresentar uma boa segmentação do

¹⁰ ROI – Return on Investment (retorno de investimento)

público, identificando claramente o alvo do evento. Assim, torna-se fundamental para a organização conhecer os seus clientes através do CRM, para escolher o *patrocinador* adequado.

3.2.5 *Marketing Cultural*

O estudo do marketing cultural como ferramenta de comunicação empresarial teve o seu início na década de 90, e a sua prática tem-se desenvolvido com o aumento do interesse das empresas em patrocinar projectos culturais, dos produtores culturais em se profissionalizar e do Estado em aperfeiçoar as leis de incentivo à cultura.

O estudo do marketing cultural pode ser empreendido sobre vários aspectos, tais como: Estado, empresas, instituições culturais e produtores culturais.

Para melhor se perceber o que é o marketing cultural é necessário entender os conceitos do seu objecto de estudo, ou seja, a cultura e o marketing.

O termo “cultura” tem um conjunto de significados muito vasto. No âmbito em questão, podemos restringir o conceito ao de “transmissora de ideias e valores através de expressões artísticas”.

O termo “marketing” é vasto, difícil de conceptualizar. A Associação Americana de Marketing define marketing como “o processo de planear e executar a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços de forma a criar trocas que satisfaçam objectivos individuais e organizacionais.”

Na década de 60 o conceito de marketing foi ampliado, tendo sido estendido a novos sectores de actividade. Se antes o marketing estava vocacionado para empresas, para as vendas e para a obtenção de lucro, rapidamente se sentiu a necessidade de adaptar esse conceito para as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL). Neste período, cresceu por parte de alguns administradores de organizações sem fins lucrativos (como museus, escolas, bibliotecas e hospitais) o interesse pelo marketing, com o objectivo de manter financeiramente as suas organizações que não possuíam grande ajuda do governo.

Em vez de “empresas”, dever-se-á falar em organizações, o que inclui os partidos políticos, as causas sociais e filantrópicas, os poderes políticos e a administração pública. Em vez de “clientes”, dever-se-á falar em público, o que permite incluir os eleitores, os cidadãos, os doadores, ou qualquer outra categoria de população. Em vez de “vender o produto”, dever-se-á falar em “promover os comportamentos”, o que inclui tanto os comportamentos políticos/sociais dos indivíduos como os seus comportamentos de compra e de consumo. Em vez de falar em “rendibilidade”, dever-se-á falar de “realização de objectivos”, sabendo que estes podem não ser de ordem financeira. Surge, assim, uma definição mais ampla que abrange igualmente as OSFL:

“O marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprio objectivos.”¹¹

Marketing cultural é toda a acção de marketing que usa a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, o produto ou fixar a imagem de uma empresa patrocinadora. Não existe uma fórmula especial para se fazer marketing cultural, pois existem

¹¹ Definição extraída do livro “Mercator 2000”, de Pedro Dionísio e outros – 9ª edição (pág. 30)

variáveis que, conforme são combinadas, podem resultar numa excelente acção de marketing. O que interessa é a criatividade para atingir o público-alvo, de forma a cumprir os objectivos de comunicação da empresa. O marketing cultural tem várias vertentes e pode ser feito de várias formas:

- Marketing Promocional – associar a marca da empresa a determinado tipo de música/público;
- Endomarketing – valorizar a imagem da empresa junto do seu público interno (colaboradores), construindo uma cultura de benefício social e valorização dos recursos humanos (ex. descontos, organização de eventos exclusivos para funcionários, ...);
- Marketing de Relacionamento – desenvolver actividades direccionadas a segmentos de interesse da empresa: fornecedores, clientes especiais, consumidores, intermediários, imprensa (ex. distribuição de bilhetes, organização de eventos para convidados, pré-estreias, récitas especiais, ...);
- Marketing de experiências – em certas áreas é mais importante o processo de experiência do que apenas os seus resultados (normalmente avaliados pela satisfação do cliente) – olhar para os meios e não apenas para o fim;
- Marketing directo – tornar explícito o patrocínio de um evento por determinada empresa;
- Marketing editorial – fazer publicações sobre o evento e distribuí-las nos principais meios de divulgação cultural.

Cada vez mais o marketing cultural tem sido feito nas grandes organizações, pois apresenta soluções relativamente baratas a três novas exigências do mercado: a necessidade de diferenciação face à globalização e crescimento dos mercados, a diversificação do mix de comunicação das empresas para melhor atingir o seu público; e a necessidade das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis. Ao associar-se a um projecto cultural, uma organização tem a oportunidade de se diferenciar das suas congéneres, de ampliar a forma como comunica com o seu público-alvo e de mostrar que não se preocupa apenas com o lucro e os negócios (solidifica a sua imagem institucional).

A CdM pode aproveitar este crescente desenvolvimento e aplicação do Marketing Cultural, tornando-se um dos alvos a que as grandes empresas se podem associar, patrocinando as suas actividades.

3.3 Análise de *benchmarks* do mercado cultural e de eventos

O *benchmarking* é o processo de identificação, análise e adaptação de das melhores práticas encontradas em quaisquer organizações do mundo, neste caso concreto, nas melhores casas de espectáculo do mundo.¹²

As fontes deste *benchmarking* foram essencialmente pesquisas efectuadas nos sites das respectivas casas de espectáculos e alguns casos de estudo encontrados sobre os seus modelos

¹² “Chamem-lhe sabedoria ou senso comum, mas quando você estuda organizações de excelência, você fica com excelentes ideias para a sua própria companhia.” - Gary Mise, Benchmarking Coordinator na EXXON Company, USA

de negócio.

3.3.1 Objectivo e âmbito

Tal como em qualquer negócio, surgiu a necessidade de efectuar um *benchmarking* com o objectivo de perceber o “estado de arte” do mercado cultural e de eventos.

O âmbito deste estudo foi a análise da estratégia de cada organização escolhida, ou seja, do seu modelo de negócio. De entre as várias categorias abrangidas neste conceito foram escolhidas para análise quatro, por serem as mais determinantes para o sucesso do negócio:

- Venda de bilhetes – quais os canais de venda de bilhetes (bilheteiras, correio, telefone, fax, Internet, quiosques), qual o procedimento de distribuição dos bilhetes (levantamento, entrega por correio), a que entidades externas recorriam para efectuar a venda de bilhetes,...
- Políticas de Preço – que tipos de bilhetes existiam, quais os descontos efectuados (a que grupos, percentagem de desconto, condições/requisitos para se usufruir desse desconto) e qual a oferta de promoções e pacotes especiais (*bundling*);
- Angariação de Fundos – quais as técnicas, processos e políticas de angariação de fundos (mecenato, patrocínios, *membership*, outras actividades), programas definidos e destinatários;
- Extras – mais-valias de cada casa de espectáculo oferecidas aos seus clientes e que eram factores distintivos e diferenciadores da instituição.

Um dos maiores erros cometidos ao realizar um estudo de *benchmarking* é focar apenas nos concorrentes directos da organização (que por vezes têm um modelo errado de negócio). As boas práticas recomendam que sejam analisadas as organizações modelo do mercado em causa (“as melhores práticas”, “as práticas exemplares”, “excelências no negócio”), não só do mercado em questão, mas também de mercados adjacentes e complementares (ex. não só casas de música, mas também as vocacionadas para a arte).

A selecção dos *benchmarks* referenciados na próxima subsecção obedeceu aos seguintes critérios:

- Deveriam ser casas de espectáculo de renome internacional;
- Deveriam ser cobertos os principais continentes a nível cultural (Europa e América do Norte);
- Deveriam ter uma actividade cultural significativa e mais-valias que as distinguíssem de alguma forma;
- Deveriam ser casas de espectáculo preferencialmente vocacionadas para a música e ópera (foram seleccionadas algumas casas de Arte – *Guggenheim* e *Centre Georges Pompidou* devido ao seu modelo de negócio).

Poder-se-ia ter feito *benchmarking* noutras áreas complementares como teatros, cinemas, organizações desportivas, que apesar de se inserirem noutros sectores, também lidam com a venda de bilhetes, definição de políticas de preços e angariação de fundos. Porém, nesta fase, optou-se apenas por analisar *benchmarks* do mesmo segmento da CdM.

3.3.2 Benchmarks identificados

País	Casa de Espectáculo	
Portugal	Centro Cultural de Belém (CCB) Fundação Calouste Gulbenkian Fundação de Serralves – Porto	}- Lisboa
Espanha	Auditorio Nacional de Musica – Madrid Palau de Musica Catalana Auditori de Barcelona Museu Guggenheim – Bilbao	}- Barcelona
França	Opera Nacional de Paris Bastille Cité de La Musique Centre Georges Pompidou	}- Paris
Inglaterra	Royal Albert Hall Royal Opera House London Coliseum Royal Festival Hall Sadler’s Wells Wigmore Hall Barbican Center Hall The Sage Gateshead - Gateshead Glasgow Royal Concert Hall * - Glasgow	}- Londres
Itália	Teatro Dell’Opera * - Roma	
Estados Unidos	Lincoln Center The Metropolitan Opera * New York City Opera * Carnegie Hall Kennedy Center – Washington The Los Angeles Music Center – Los Angeles	}- Nova Iorque
Austrália	Sydney Opera House - Sydney	

3.3.3 Resultados

Os resultados encontrados a partir do estudo de 22 casas de espectáculo nacionais/internacionais encontram-se no Anexo E (entregue juntamente com este documento). De seguida encontra-se uma análise sintética dos resultados obtidos, dividida nas seguintes áreas: venda de bilhetes, políticas de preços e angariação de fundos (quadro resumo na página 25).

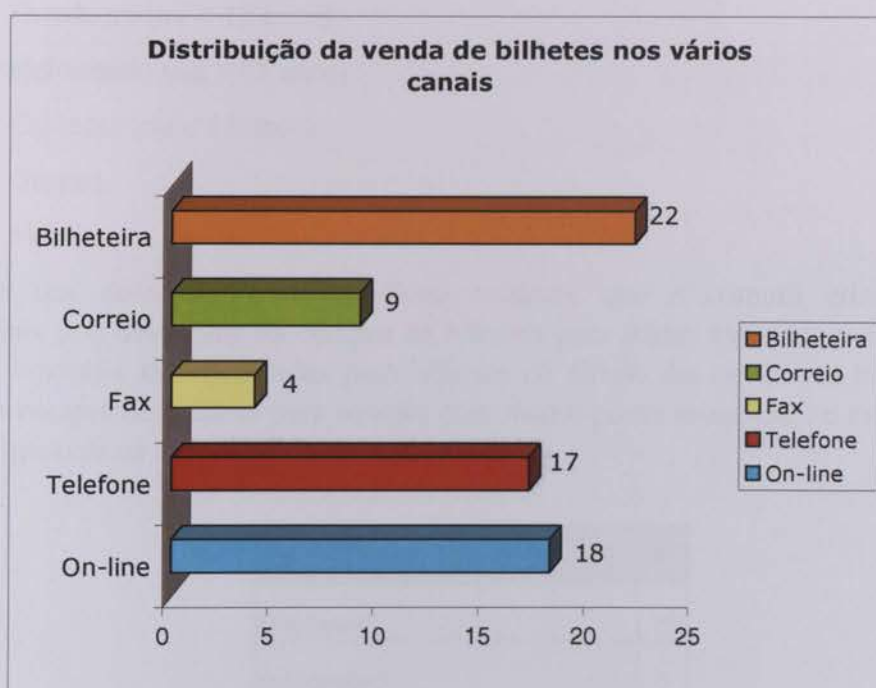
* Não estudado

▪ Venda de Bilhetes

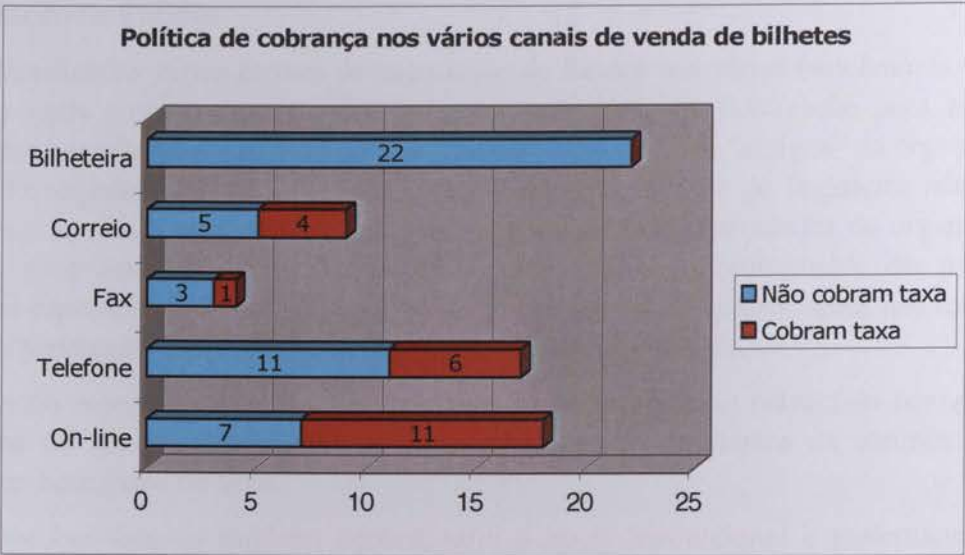
Torna-se evidente que cada vez mais a Internet assume um papel extremamente importante na actividade cultural. Não é só usada para a divulgação de informação mas também como plataforma B2C¹³ para a transacção de bilhetes, *merchandising* e meio de subscrição de programas de fidelização e de submissão de donativos. Senão veja-se que quase 82% (18 em 22) dos *benchmarks* possuem bilheteira on-line, sendo que 8 recorrem a entidades externas para o fazer (já com plataformas de venda de bilhetes instaladas – Ex.: www.ticketline.pt).

Das 18 casas com bilhética *on-line*, a maioria (11) cobram uma taxa adicional simbólica pela utilização deste serviço. Uns cobram a taxa por cada bilhete comprado, outros apenas a aplicam ao conjunto da transacção (X por cada transacção global efectuada). Essas taxas servem, na sua maioria, para cobrir as despesas de portes de envio que resultam da entrega dos bilhetes no domicílio descrito pelo cliente.

Venda de Bilhetes	Bilheteira	Telefone	Fax	Correio	On-line
Disponível	22	17	4	9	18
Indisponível	0	5	18	13	4
Não há informações	0	0	0	0	0
Cobram taxa	0	6	1	4	11
Não cobram taxa	0	11	3	5	7
Serv. entidades externas	0	0	0	0	8



¹³ Business To Consumer



▪ **Políticas de Preços**

Em todos os *benchmarks* analisados deve existir uma política de preços, ou seja, uma segmentação de preços de acordo com o tipo de bilhete/evento. Porém, nalgumas das casas de espectáculos não foi possível obter essa informação (não estava visível no site).

Nas 15 organizações que apresentavam uma política de preços bem definida, os descontos variavam quer em percentagem (entre 20% e 50%) quer em categorias abrangidas. As mais comuns eram:

- Adulto
- Estudante (ou < 18 anos)
- Reformado (ou > 65 anos)
- Crianças (ou < 12 anos)
- Grupos
- Famílias

Para além dos descontos, também ficou evidente que é comum criarem-se pacotes promocionais (ex. descontos na compra de bilhetes para vários eventos → multi-compra) e condições especiais mais limitadas para bilhetes de último dia ou última hora, de forma a fomentar a compra de bilhetes para aqueles com menor poder económico e evitar clareiras na audiência (maximizar a rendibilidade de cada evento).

Políticas de Preço	
Disponível	15
Indisponível	0
Não há informações	7

▪ **Angariação de Fundos**

Foram identificadas várias formas de angariação de fundos nos vários *benchmarks* estudados. A prática mais comum consiste em fomentar programas de fidelização para empresas e particulares (*membership*), através do conceito de “membros” ou “amigos” da organização em questão. Principalmente nos *benchmarks* dos Estados Unidos e de Inglaterra não faltavam incentivos e apelos à participação e suporte dos cidadãos às actividades da organização em causa, e programas específicos que delineavam várias oportunidades de participação (donativos esporádicos, donativos regulares a partir do salário, gratificações nos testamentos, tornar a organização como 1º beneficiário titular do seguro de vida,...).

Para além do *membership*, a maioria das casas também apela ao patrocínio com programas específicos de *sponsorship*, divididos de acordo com os montantes da contribuição, e os respectivos benefícios de troca.

Alguns dos *benchmarks* também contam com o apoio institucional e governamental e de mecenas com uma imagem forte e credível.

Outras actividades, como aluguer de espaços, visitas guiadas pagas, venda de *merchandise* e serviços de *catering* ajudam a aumentar as receitas das organizações.

Angariação Fundos	Membership	Sponsorship	Outras Actividades
Disponível	16	16	13
Indisponível	3	3	7
Não há informações	3	3	2

Na figura seguinte (página seguinte) é possível ver quadro resumo dos resultados encontrados.

Casas de Espectáculo	Venda de Bilhetes					Políticas de Preço	Ang. Fundos			Extras
	B	T	F	C	OL		M	S	O	
Centro Cultural de Belém					ext					
Fundação de Serralves										
Fundação Calouste Gulbenkian										
Auditorio Nacional de Musica					ext/C					
Palau de Musica Catalana									vg	
Auditori de Barcelona					ext/C					Parque Bus
Museu Guggenheim (Bilbao)					grp				vg/ae	
Opera Nacional de Paris		€		€	€				vg/ae	
Cité de La Musique									ae	Parque Bus
Centre Georges Pompidou					ext				vg/ae	
Royal Albert Hall		€		€	ext/C				vg/ae	Perfis Parque
Royal Opera House									ae	
English National Opera					ext					Parque
South Bank Center (RFH)		€	€	€	€					
Sadler's Wells		€			€					Parque Bus
Wigmore Hall										
Barbican Center Hall		€			€					Registo Parque
The Sage Gateshead										
Lincoln Center					ext/C				ae	Perfis Parque
Carnegie Hall					ext/C					Perfis
Kennedy Center		€		€	€				vg/ae	Perfis Parque
Sydney Opera House					€				vg/ae	

B - bilheteira

T - telefone

F - fax

C - correio

OL - on-line

M - membership

S - sponsorship

O - outros

€ - cobra taxa

ext - ligação externa

grp - só para grupos

vg - visitas guiadas

ae - aluguer de espaços

- Indisponível

- Não há informações

- Disponível

3.4 Estudo e construção de possíveis modelos de negócio para a CdM

3.4.1 Venda de Bilhetes

A CdM deverá explorar todos os canais possíveis para a venda de bilhetes, podendo ser introduzidos e disponibilizados de forma gradual no tempo. Esta área é fundamental para a fidelização do cliente e criação de valor acrescentado, já que se alarga o espectro de possibilidades para a compra de bilhetes.

- Venda directa:
 - Bilheteiras;
 - Quiosques (da CdM);
 - Internet (site da CdM);
 - Canal Móvel (SMS, MMS);
 - Call-center;
 - Terminais MB;
- Venda Indirecta:
 - Lojas físicas ou virtuais de outras entidades (ex. Fnac);
 - Internet (site da Fnac, da Ticketline, da Plateia IOL,...);
 - Call-centers de terceiros;
 - Quiosques (do Porto Digital, e/ou do Metro do Porto).

Para a venda de bilhetes *on-line*, a CdM pode optar por cobrar uma taxa simbólica (não inibidora) por cada transacção efectuada (não por bilhete), podendo disponibilizar o serviço de entrega de bilhetes ao domicílio (o que descongestiona as filas de espera, comuns nas bilheteiras). Quanto à plataforma de venda, sem dúvida que o próprio site da CdM deve incluir esta funcionalidade. Quanto à distribuição de bilhetes para entidades externas com venda de bilhetes *on-line*, à partida seria desnecessária, dada a existência dessa vertente no *site* da CdM. Porém, pode ser visto como uma mais-valia e outro canal de divulgação de eventos da CdM: as pessoas podem ir por ex. ao *site* da *Ticketline* para comprar bilhetes para outros eventos, e serem “alertadas” para um evento da CdM que lhes interesse. São oportunidades de captação de clientes que não devem ser descuradas, merecendo uma análise em termos negociais dessa possibilidade de parceria.

A venda através do canal móvel deve ser vista como um factor de diferenciação da CdM, dado que em Portugal não está a ser feito nada do género, e mesmo a nível internacional só agora começa a utilização deste canal para a venda de bilhetes. É uma oportunidade excelente que tem várias vantagens: mais um canal de comunicação com o cliente, um valor acrescentado dada a comodidade de utilização (disponível em qualquer lugar, a qualquer hora), uma imagem de modernidade e inovação para a CdM, que se repercute internacionalmente.

3.4.2 Distribuição de Bilhetes

A CdM tem um potencial enorme para inovar na área de distribuição dos bilhetes, nomeadamente a nível nacional.

De seguida apresentam-se as possibilidades de distribuição de bilhetes para cada canal de venda:

Venda	Distribuição	Vantagens para o cliente
Bilheteira	Entrega imediata nas bilheteiras	Entrega imediata
Quiosque	- Entrega imediata do bilhete através da máquina - Levantamento nas bilheteiras mediante apresentação do talão de compra	- Entrega imediata - Disponível 24h/7 dias
Internet	- Envio por correio - Levantamento nas bilheteiras - Impressão do bilhete em casa (Ver Solução Print-at-Home da SecuTix) - Envio de um bilhete electrónico via SMS e MMS para um telemóvel ou PDA	- Mobilidade - Sem filas, esperas ou deslocações - Disponível 24h/7 dias - Entrega imediata
Canal Móvel	- Levantamento nas bilheteiras (envio de um SMS com o código da reserva) - Envio de um bilhete electrónico via SMS e MMS para um telemóvel ou PDA	- Mobilidade - Sem filas, esperas ou deslocações - Disponível 24h/7 dias - Entrega imediata
Call-center	- Envio por correio - Levantamento nas bilheteiras - Envio de um bilhete electrónico via SMS e MMS para um telemóvel ou PDA	- Sem filas, esperas ou deslocações - Entrega imediata
Terminal MB	Levantamento nas bilheteiras mediante apresentação do talão de compra	Disponível 24h/7 dias

Na secção seguinte encontra-se um resumo de algumas das inovações existentes no mercado nesta área.

3.4.3 Soluções Inovadoras de Ticketing do Mercado

▪ Print-at-Home Ticketing

A solução de “Print-at-Home Ticketing” apresentada pela ELCA/SecuTix é bastante inovadora e interessante. Consiste na desmaterialização do bilhete físico em prol de um bilhete electrónico, ou seja, de um documento electrónico (formato PDF) que pode ser impresso em casa ou em qualquer impressora standard, e em papel normal.

É um ficheiro de 300 Kb que contém:

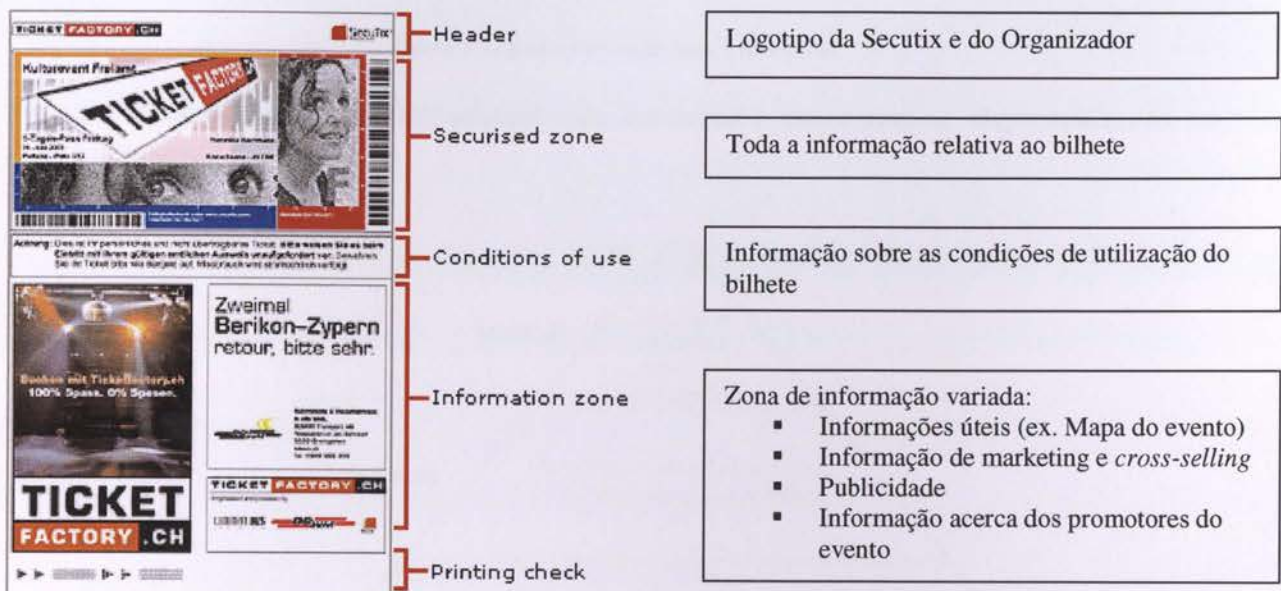


Figura 3.5 - Bilhete de Impressão em Casa

Todos os riscos de fraude (cópia, falsificação, imitação do algoritmo) estão prevenidos, através da personalização do bilhete (válidos só para uma pessoa identificada por um nome e por um número ou fotografia), da repetição de elementos de validação na micro-estrutura e de uma patente que protege o algoritmo.

▪ Mobile Ticketing

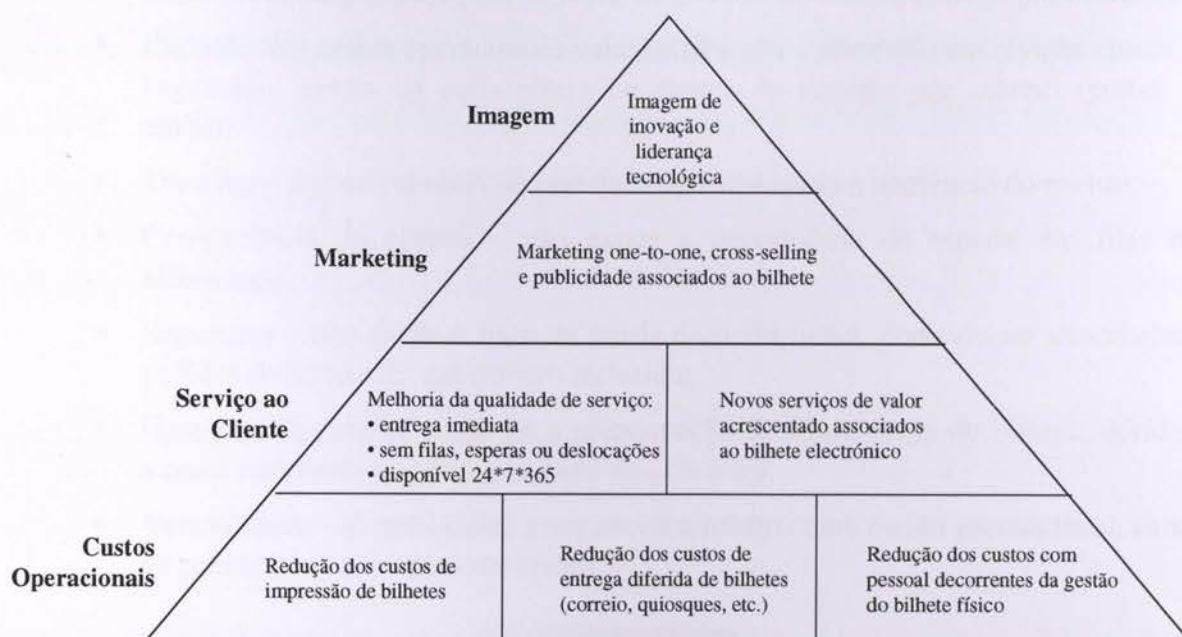
A solução de “Mobile Ticketing” não é mais do que o envio de bilhetes electrónicos via SMS e MMS para telemóveis ou PDAs. A geração actual de telemóveis (que suportam envio/recepção de MMS) permite a visualização de bilhetes tal qual a versão em papel: com micro-estrutura, código de barras 2D e personalização.

Os bilhetes podem ser validados visualmente ou electronicamente, através de um leitor de código de barras (PDA), de duas formas: lendo o código de barras 2D ou introduzindo o código do bilhete.



Figura 3.6 - Bilhete enviado para o telemóvel

As vantagens decorrentes desta solução são inúmeras e encontram-se esquematizadas na figura abaixo:



As desvantagens decorrentes desta solução são poucas, mas podem ser relevantes:

- Os bilhetes SecuTix não podem ser transferidos para outra pessoa; como são bilhetes personalizados, só podem ser usados pela pessoa identificada no bilhete;
- Os bilhetes SecuTix não podem ser trocados ou devolvidos;
- O serviço de emissão de bilhetes SecuTix prevê uma taxa de €1,00 por bilhete (negociável?);
- Não existe espaço para ações de publicidade, perdendo-se o canal de *sponsor*.

Se por um lado os bilhetes personalizados têm a vantagem de garantir a segurança inerente à identidade única, por outro lado, têm o inconveniente de não poderem ser transferidos, com toda a incomodidade que isso representa para os clientes (se por qualquer motivo não podem comparecer ao evento para o qual compraram bilhete e se a casa de espectáculos não aceitar a

troca/devolução de bilhetes, perdem dinheiro e a própria casa perde audiência).

Por outro lado, para a casa de espectáculos é de todo vantajoso que seja seguida uma política de personalização de bilhetes, já que lhes permite facilmente conhecer os clientes, inspeccionar os seus gostos e registar todos os seus comportamentos de compra.

▪ **Mobi-tickets**

Mobi-tickets são bilhetes em formato de código de barras que são enviados para dispositivos móveis. O Mobi-ticket é validado à entrada do evento através de leitores de códigos de barras comuns.

Os bilhetes móveis representam um enorme avanço em termos de eficiência e versatilidade. As vantagens adjacentes ao Mobi-ticket:

- Aumento de vendas – bilhetes podem ser vendidos até ao último minuto;
- Entrega instantânea – os bilhetes são entregues de imediato no dispositivo do cliente (não há preocupações de levantamento do bilhete ou entrega por correio);
- Redução dos custos operacionais e de distribuição – não estão envolvidos custos de impressão, custos de *call-centers* ou custos de entrega por correio (portes de envio);
- Tracking – é possível obter de imediato números sobre a audiência do evento;
- Conveniência do cliente – não existe a necessidade de esperar em filas nas bilheteiras;
- Segurança – não existe o risco de perda do mobi-ticket, podendo ser cancelados e pedidos de novo com um esforço reduzido;
- Garantias de entrega – não há a preocupação de não entrega do bilhete, devido a atrasos temporais ou perda por parte dos correios;
- Versatilidade – o mobi-ticket pode servir também como cupão promocional, cartão de prémio, e outras funcionalidades.



3.4.4 Política de Convites

A Casa da Música deve retribuir de alguma forma os apoios que vai obtendo dos seus parceiros. Comummente, isso traduz-se na distribuição de convites pelos parceiros, patrocinadores e outros clientes.

Nos primeiros anos de actividade é comum cometer-se o erro de distribuir convites de forma “desmesurada”, incoerente e sem qualquer política de suporte na expectativa de captar público e fidelizá-lo. Porém, para rentabilizar ao máximo as receitas, a CdM deve reduzir ao máximo o número de convites (estudo do BCG/BPI sugere que os convites devem cingir-se a 15% da ocupação dos espectáculos), distribuindo-os apenas por troca de patrocínios ou, em casos de baixo escoamento de bilheteira, para apostar na promoção junto de públicos mais desfavorecidos. Para além disso, deve ser seguida uma política de confirmação dos convites

distribuídos, para se evitar a existência de clareiras nas salas de espectáculos e a consequente maximização de receitas (os convites não confirmados converter-se-ão em bilhetes de última hora para venda ao público – ver subsecção 3.4.6).

3.4.5 Políticas de Preço

Tal como acontece em todas as casas de espectáculo e de cultura (museus, fundações, galerias,...), a CdM deve definir políticas de preços que sejam proveitosas quer para a CdM quer para o cliente. A fixação de preços “eficientes” e apelativos induzirá os clientes a alterarem os seus hábitos culturais e os seus padrões de lazer.

Segundo o estudo do BCG/BPI apresentado em Outubro de 2003, a CdM deverá procurar aumentar as receitas geradas por cada actividade. Actualmente as actividades da CdM são bastante mais baratas para o cliente do que as desenvolvidas pelas suas congéneres nacionais (ex. as receitas de bilheteira/custo em 2003 foram de 1,9% na CdM, versus 9,8% no CCB, 13,6% na Gulbenkian e 10,0% na Culturgest)¹⁴ devido, essencialmente, a dois factores: espaços mais reduzidos com menos capacidade de lugares e prática de preços mais baixos. Há que ter cuidado na definição dos preços, já que um preço demasiado baixo pode sinalizar falta de qualidade e um preço demasiado alto pode ser desencorajador:

“É importante que o preço não seja discriminatório, mas também que não seja ridiculamente baixo e que passe a mensagem de que o que fazemos vale pouco.” - Anthony Sargeant, Gateshead

Muitas das actividades gratuitas actualmente desenvolvidas pela CdM (*workshops*, visitas às escolas, acolhimento das escolas nos ensaios das orquestras) têm potencial para virem a ser remuneradas, face ao que é feito a nível internacional. Pode ser cobrado um valor simbólico pelas actividades com algum valor contributivo, mas não desmotivador.

Assim, a solução para a CdM poderá passar por:

- Aumentar o número de actividades geradoras de margem para a CdM;
- Reduzir o número de actividades gratuitas (cobrar valores simbólicos, mas não desmotivadores);
- Efectuar uma política de segmentação de preços (*pricing*) adequada e flexível, quer por tipo de bilhete, quer por género musical:

Tipo de Bilhete	% ¹⁵	Género Musical	€ ¹⁶
Crianças (ex. menores de 12 anos)	50	Orquestra	20,0
Jovens (ex. menores de 18 anos)	30	Rock	
Portadores de Cartão Jovem EURO <26		Jazz	
Idosos (ex. maiores de 60 anos)		World Music	12,5

¹⁴ Fonte: “Apoiando a Casa da Música na elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento” – BCG/BPI, 1 de Outubro de 2003 (pág. 61)

¹⁵ Fonte: Benchmark, Estudo do BCG/BPI de 23 Dezembro de 2003 (pág. 44)

¹⁶ Fonte: Estudo do BCG/BPI de 23 Dezembro de 2003 (pág. 42)

Reformados, Desempregados		Música de Câmara	
Deficientes motores	30	Canto	
Família (ex. 2 adultos + 2 crianças)	10	Outros Clássicos	
Grupos (ex. mais de 10 pessoas)	10	Música Contemporânea	10,0
Grupos escolares (ex. 1 professora por cada 10 alunos)	1 grátis	Fado	
		Música Electrónica	
Membros da CdM	50	Evento no Parque de Estacionamento	
Portadores de cartões de parceiros (sócios do ACP, inscritos nas ordens profissionais,...)		Orgão	5,0
Membros da Juventude Musical Portuguesa e da Associação Portuguesa de Educação Musical	30	Dança	2,5
Músicos com carteira profissional			

Nota: os descontos percentuais e preços indicados nesta tabela são apenas indicativos e têm por base os vários estudos efectuados pelo BCG/BPI relativos à definição de uma estratégia para a CdM. Esses números foram calculados com base em benchmarks e análise da equipa do BCG.

- Fazer a promoção de *bundling*¹⁷ de bilhetes:
 - Bilhetes “Última Hora” (ex. bilhetes que não são vendidos até 2 horas antes do espectáculo);
 - Bilhetes “Último Dia” (ex. bilhetes vendidos no próprio dia do espectáculo);
 - Pacotes DUO (compra simultânea de bilhetes para dois espectáculos, mais barata que a compra em separado);
 - Pacotes de bilhetes para a temporada (toda a temporada, só eventos de determinado género, só bilhetes de determinado agrupamento,...);
 - Bilhetes para matinés (mais baratos do que para soirés);
 - Programas de desconto por temas (n concertos – X% desconto);
 - Descontos multi-compra *on-line* (ex. na compra de bilhetes para mais do que um evento, o cliente tem X% desconto).

3.4.6 Ofertas de “Última Hora”

Para clientes registados – colaboradores, funcionários, parceiros, público – poderia estar disponível uma funcionalidade de aquisição de bilhetes de última hora em condições especiais. Através do lançamento de um SMS seria comunicada ao cliente a oportunidade de aquisição desses bilhetes e facilitado o processo de reserva e/ou compra dos bilhetes.

O módulo de geração de SMS deverá estar totalmente integrado com a ferramenta de *ticketing* para a escolha do evento, horário e desconto a ser aplicado e deverá permitir:

¹⁷ Criação de pacotes de bilhetes com características específicas

- Gerar uma lista de clientes/telefone aos quais poderá ser enviado um *SMS* (gestão de lista “negra” – clientes registados que não querem receber *SMS* e possibilidade de filtragem e selecção de clientes de acordo com o seu papel/perfil);
- Compor automaticamente o *SMS* a enviar;
- Escolher os clientes que vão figurar na lista;
- Garantir que o cliente ainda não adquiriu o bilhete para o evento em causa.

O processo de reserva de bilhetes pode ser garantido através do tratamento das respostas a esse *SMS*.

Para além de permitir captar mais clientes, este módulo possibilita, através da ligação a um operador de telemóvel, captar mais um *sponsor*.

3.4.7 Angariação de Fundos

A angariação de fundos continua a ser a grande fonte de sobrevivência nas organizações comumente chamadas do terceiro sector¹⁸ (organizações sem fins lucrativos). Em geral, todas as casas de espectáculos procuram receitas complementares à sua actividade cultural.

A CdM deve apostar, para além da força de vendas, na orientação ao consumidor, ou seja, deve:

- Analisar a sua posição no mercado;
- Concentrar-se nas forças doadoras cujos interesses melhor se adequam às actividades da CdM;
- Conceber um programa de solicitação que vá de encontro à satisfação das necessidades de cada grupo doador.

Esta abordagem implica quatro actividades:

1. Segmentação dos mercados doadores;
2. Quantificação do potencial de doação de cada mercado doador;
3. Responsabilização por parte dos gestores para desenvolver cada mercado;
4. Desenvolvimento de um plano e orçamento para cada mercado, tendo em conta o seu potencial.

Existem quatro (4) grandes tipos de potenciais mercados doadores para a CdM: fundações, empresas, governo e indivíduos. Todos estes mercados não devem ser contactados apenas por ocasião de propostas específicas. A CdM deve cultivar, antecipadamente, relacionamentos com um conjunto de potenciais doadores (parceiros) – marketing relacional. Só dessa forma os mercados doadores se mostram mais receptivos para se moldarem/enquadrarem com as propostas delineadas.

Em suma a CdM deve apostar em outras actividades, para além da realização de espectáculos e consequente venda de bilhetes, para maximizar a sua capacidade de financiamento próprio. Segundo o estudo já supracitado do BCG/BPI de Outubro de 2003, as actividades

¹⁸ Primeiro Sector corresponde às empresas públicas com fins lucrativos, o segundo sector às empresas privadas com fins lucrativos, sendo o terceiro sector paralelo a estes dois correspondendo a todas as organizações sem fins lucrativos, sejam elas públicas ou privadas.

complementares aos espectáculos apresentam um grande potencial de geração de receitas (0,8-1,2 milhões de euros).

Nas próximas páginas será feita uma análise às possibilidades de angariação de fundos nomeadamente através do mecenato, *sponsorship*, *membership* e outras actividades complementares.

▪ Mecenato

O mecenato é uma ferramenta de comunicação e apoio cada vez com mais adeptos. Consiste num conjunto de incentivos de natureza fiscal, que se traduzem na redução de impostos a quem contribua para o desenvolvimento cultural do País. Os mecenas são pessoas singulares ou colectivas que apoiam, através da concessão de donativos, entidades públicas ou privadas que exercem acções relevantes para o desenvolvimento da cultura, tal como a Casa da Música. O mecenato pode ter como objectivos a valorização social e humana da empresa, a melhoria da imagem institucional, a imagem de participação activa e inserção na sociedade. Alcançados estes objectivos as empresas conquistam a simpatia do consumidor e aumentam a sua notoriedade.

O mecenato traz vantagens para ambas as partes envolvidas: para as organizações porque, na maioria das vezes, só com o apoio financeiro prestado pelos mecenas é que conseguem levar por diante os seus projectos de natureza cultural; para os mecenas que, para além da notoriedade e prestígio alcançado por associarem o seu nome a determinadas causas e assim somarem pontos de notoriedade junto do público, têm ainda a seu favor, e de forma legalmente assegurada, um conjunto de benefícios fiscais aliciantes previstos no Estatuto de Mecenato¹⁹ criado pelo Ministério da Cultura.

Os donativos abrangidos pelo Estatuto de Mecenato são donativos em dinheiro ou espécie, concedidos a entidades públicas ou privadas, cuja actividade consista predominantemente na realização de iniciativas culturais.

Segundo o estudo do Boston Consulting Group, os principais mecenas são normalmente entidades do sector financeiro (36,9%) e do sector de serviços (26,1%).

O mecenato em Portugal é uma actividade recente e ainda muito instável, sendo que apenas as ligações a grandes empresas garantem alguma estabilidade. Dado o impacto assegurado que a CdM vai criar na cidade e no país (quer ao nível do edifício, quer ao nível da programação cultural), não deverão surgir dificuldades na obtenção e captura de mecenas. O único factor que pode comprometer essa captura, e a um nível mínimo, é toda a controvérsia e polémica gerada à volta deste projecto, devido à ligação com o Porto 2001, os atrasos na obra e a mudança de administração.

Exemplos de mecenato já praticado em Portugal²⁰:

- Teatro Nacional de São Carlos – Fundação Banco Comercial Português;
- Teatro Nacional de S. João – Banco Português de Investimento;
- Teatro Nacional D. Maria – PT;

¹⁹ Decreto-Lei N.º 74/99, de 16 de Março publicado em DR n.º 63 - I série A

²⁰ Fonte: Ministério da Cultura

- Companhia Nacional de Bailado – EDP;
- Programa “No Sofá Vermelho” – FNAC/SIC;
- Recuperação do Teatro Circo de Braga – Tabaqueira, S.A.;
- Recuperação da Capela-mor do Mosteiro dos Jerónimos – Fundação Banco Comercial Português;
- Rede Nacional de Teatros e Cine-teatros – Tabaqueira, S.A.;
- Exposição “Paula Rego – Uma retrospectiva” – Artur Andersen;
- Museu do Azulejo – Cimpor, S.A.;
- Fundação de Serralves – PT/BPI.

Em Portugal, o exemplo de maior sucesso de mecenato cultural é Serralves (aproximadamente 1 milhão de euros). De seguida apresenta-se uma lista de grandes empresas nacionais e potenciais mecenas para a CdM:

- Portugal Telecom (Fundação PT);
- Electricidade de Portugal (Fundação EDP);
- BPI;
- Fundação BCP;
- Fundação Montepio Geral;
- Cimpor;
- Grupo RAR;
- SONAE (Fundação Belmiro de Azevedo);
- GALP Energia;
- PortGás;
- Outras multinacionais com presença em Portugal.

▪ Sponsorship

A saturação da publicidade tem levado os anunciantes/empresas a procurarem formas alternativas de divulgarem a sua imagem e veicularem as suas mensagens, associando-as a actividades como o desporto, as artes, as letras e a cultura. O desporto é o destino privilegiado dos orçamentos de patrocínio de muitas empresas, mas a cultura ocupa o segundo lugar da lista. Cada vez mais as empresas pretendem assumir um compromisso social, contribuindo para iniciativas que promovam o desenvolvimento humano, a cidadania e o espírito da cultura nos cidadãos.

Segundo Cervera et al.²¹, um patrocínio (*sponsorship*) é o “fornecimento de fundos (fiscais, humanos e físicos) prestado por uma organização directamente para um evento ou actividade em troca de uma associação directa com o referido evento ou actividade”. A organização fornecedora pode usar esta associação directa para alcançar os seus objectivos, sejam eles

²¹ Cervera, A. & Cuadrado, M. (1995) - “Sponsorship: How we got or did not get a Sponsor”

corporativos, de marketing ou relacionados com os meios de comunicação.

O patrocínio traz vantagens explícitas para ambas as partes: o patrocinador tem a possibilidade de divulgar a marca, aumentar a notoriedade, melhoria e consolidação da imagem da empresa, e consequentemente aumentar a venda de produtos/serviços; o patrocinado recebe toda a contribuição monetária.

Muitas vezes os termos patrocínio e mecenato são confundidos, sendo usados de forma totalmente indiferenciada, apesar de terem diferenças conceptuais inerentes. Embora ambos se centrem no suporte financeiro prestado a uma actividade/entidade, a natureza dessa associação difere, sendo os objectivos de actuação distintos. O primeiro (patrocínio) tem objectivos de natureza comercial. O segundo (mecenato) aponta para o desenvolvimento do evento em que investiu, verificando-se uma preocupação de natureza altruísta (social) em detrimento da natureza comercial, tendo em linha de conta a vertente humanista e comunitária revelada pelos mecenas (normalmente fundações sem fins lucrativos). Logo, as diferenças entre estes dois termos não terão a ver com a natureza do evento mas sim no que esperam em troca pelo seu investimento. O quadro seguinte resume as principais diferenças por categorias:

	Patrocínio	Mecenato
Motivação	Comercial	Social
Objectivo	Ligar uma marca a uma acção mediática	Estabelecer uma identidade para a empresa enquanto instituição
Mensagem	Marketing	Institucional, cívica e social
Público-alvo	Potenciais consumidores	Comunidade em geral
Exploração	Valorização comercial	Valorização espiritual
Comunicação	Publicidade (cartazes, bandeiras, placas, acções paralelas, stands,...)	Relações públicas (nome da empresa em cartaz, programa, catálogo,...)

A actividade de patrocínios em Portugal, tal como a de mecenato, aponta para a importância de estabelecer relações ao mais alto nível, quer nos contactos realizados para a obtenção de fundos, quer no tipo de tratamento concedido aos parceiros/patrocinadores.

Todas as entidades anteriormente apresentadas na secção 3.5 são potenciais *sponsors* para a Casa da Música, bem como outras empresas multi-nacionais.

Os parceiros poderão exercer actividades de patrocínio em diversas categorias e com diferentes graus de abrangência:

- Patrocínio de um evento musical singular (*sponsorship* de concertos);
- Patrocínio de um conjunto de eventos (festival, ciclo de concertos,...);
- Patrocínio de uma temporada de programação;
- Patrocínio geral da programação da CdM;
- Patrocínio de uma exposição/palestra/*workshop* (eventos informativos e educativos);
- Patrocínio de um agrupamento residente;

- Patrocínio de um espaço físico (auditório, estúdio, espaço cibermúsica,...);
- *Sponsorship* educativo – para apoiar o serviço educativo.

Deve ser definido um conjunto de categorias de *sponsorship* que, de acordo com o valor dos donativos, darão direito a um conjunto de benefícios. Segundo a análise de *benchmark* efectuada as categorias mais comuns são o patrono, o benfeitor e o associado por ordem decrescente de benefícios e valor contribuído. Deve ser estabelecido um intervalo de valores para cada uma das categorias, de acordo com a análise da conjuntura económica, com as práticas correntes de mercado e com as necessidades da CdM.

▪ Membership

Tal como já foi referido anteriormente, um dos objectivos primordiais da CdM é a captação e fidelização dos clientes. A CdM deve ser encarada não apenas como uma casa de espectáculos onde se vai esporadicamente para assistir a um evento, mas uma referência no dia-a-dia dos habitantes do Porto, um local de lazer, convívio, relaxe e, quem sabe, de trabalho.

A fidelização através de programas de *membership* torna-se essencial, para de uma só vez atingir dois objectivos: manter os clientes afectos à CdM (programas anuais de *membership*) e aumentar a sua fonte de receitas através do apoio individual regular.

A prática de *membership* mais comum é a criação de cartões de membros. Na análise de *benchmark* efectuada das 22 casas de espectáculos analisadas, 16 (72%) utilizam técnicas associadas a cartões ou programas de “Amigos de...”. Seguindo a mesma linha, a CdM poderia criar os “Amigos da Casa da Música”, que, mediante uma subscrição anual/bi-anual, obteriam benefícios exclusivos.

A CdM deve disponibilizar um cartão que identifique o público registado e que actue como meio de fidelização do cliente. As grandes funções desse cartão serão:

- Materializar o registo do cliente;
- Criar um elo de ligação e uma identificação cultural entre o cliente e a CdM;
- Lançar iniciativas específicas e exclusivas para os portadores desse cartão (acesso a ensaios, antestreias e áreas reservadas, possibilidade de reserva/compra avançada de bilhetes, descontos especiais, lugares reservados).

A esse cartão pode e deve estar associada uma actividade de *membership*, ou seja, os clientes que pretendam aderir à campanha devem pagar uma anuidade para poder possuir o cartão e usufruir de todas as suas vantagens (ex. “Amigo da Casa da Música”). Seria aconselhável existir um cartão comum para todos os programas de fidelização, para evitar um número excessivo de cartões. Em termos tecnológicos, isto significa um cartão com chip electrónico para guardar toda a informação dos clientes: dados pessoais, programa a que aderiram, histórico de compra de bilhetes,...

Tal como no caso do *sponsorship*, também deveriam ser criadas categorias consoante o tipo de cliente e o valor da subscrição. A título exemplificativo:

- Amigo Individual:
 - Adulto;
 - Estudante;
 - Maior de 65 anos;
 - Músico;
 - Não residente;
- Amigo Familiar;
- Amigo Internacional;
- Benfeitor;
- Empresa.

Os benefícios mais comuns são:

- Descontos na compra de bilhetes;
- Convites para alguns eventos;
- Possibilidade de reserva/compra avançada de bilhetes face aos não-membros (bilhetes ficam disponíveis para venda primeiro para os membros e só depois para o público);
- Acesso a áreas reservadas (ex.: sala VIP, *foyer* só para membros, biblioteca/mediateca);
- Visitas guiadas gratuitas;
- Descontos nos restaurantes/bares;
- Acesso prioritário ao parque de estacionamento;
- Inclusão nas *mailing lists* para distribuição da *newsletter* mensal;
- Descontos em artigos e publicações;
- Condições especiais no aluguer de espaços/salas;
- Possibilidade de renovação da subscrição de membro/amigo pela Internet;
- Outros.

▪ *Newsletters*

As *newsletters* podem ser uma ferramenta valiosa para a angariação indirecta de fundos, através da angariação de novos clientes. Apesar de serem mais eficazes no processo de manutenção de clientes e relações – incorporam um sentido de poder e envolvimento e mantêm os membros informados sobre as actividades da casa que “patrocinam” – podem servir para, através do eficaz processo de “passa-palavra”, captar novos membros e, por conseguinte, potenciais doadores. Uma *newsletter* bem planeada e desenhada pode aumentar a participação de doadores (meio indirecto de apelo à doação). Para além de informativa, deve ser apelativa. Pode aproveitar-se a ocasião para apelar às doações, mostrando a maneira e as vantagens de o fazer.

Actualmente a CdM tem enviado ao seu público registado uma *newsletter* quadrimestral, essencialmente informativa, com a programação desses meses e os projectos actuais e futuros. Após a sua abertura é aconselhável um envio mais regular (mensal), sempre atempado (pelo menos antes de serem postos à venda oficialmente os bilhetes para os eventos), para todos aqueles que o desejem (sejam já membros da CdM ou apenas interessados em conhecer as actividades desta instituição - potenciais membros).

Outra alternativa ou componente adicional à *newsletter* enviada por correio seja físico ou electrónico, é publicação de informações institucionais e de programa em jornais e revistas. Por exemplo, a Fundação de Serralves publicou uma *newsletter* em formato de suplemento de jornal, que foi anexada ao jornal Público de Sábado (24/04/2004). O seu conteúdo incluía informação sobre as actividades da fundação, notícias, calendário de exposições e eventos e uma secção dedicada ao *membership* que apelava à contribuição através do preenchimento de um formulário para envio pelo correio. É uma forma interessante de comunicação massificada, com um alvo bastante alargado e concreto, e que permite captar a atenção e, consecutivamente, angariar novos clientes. A escolha do dia e jornal de publicação foi extremamente feliz: aos sábados há mais tempo para se ler o jornal por inteiro, incluindo suplementos, a taxa de compra do jornal é superior, e o Público tem um público alvo com mais apetência para o mercado cultural .

▪ Actividades Complementares

Para além das políticas mais comuns de angariação de fundos (mecenato, *membership* e *sponsorship*), o aluguer de salas e a concessão de espaços comerciais são o complemento mais frequente. A CdM tem cerca de 5000 m² (representando 16,6% do espaço total do edifício, excluindo o parque de estacionamento)²² de utilização alternativa para explorar fontes de receitas adicionais:

- Aluguer de espaços para eventos (grande auditório, pequena auditório, salas de ensaio, *foyers*);
- Concessão de espaços comerciais (lojas, restaurantes, bares, ...);
- Aluguer de estúdios de gravação;
- Aluguer de serviços (*catering*) e equipamento (instrumentos, equipamento áudio e vídeo, ...);
- Produção, edição e venda de CDs (com *label* Casa da Música, associado a uma etiqueta de distribuição comercial tipo “Phillips” ou “Deutsche Gramophone”);
- Criação de edições literárias (livros de música, biografias de músicos e artistas, ...);
- Venda de *merchandising* associado à entidade e aos eventos (catálogos, programas, canetas, t-shirts, relógios, ...);
- Venda de *vouchers* para oferta (para serem trocados por um bilhete para um espectáculo);

²² Fonte: “Apoiando a Casa da Música na elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento” – BCG/BPI, 1 de Outubro de 2003 (pág. 81)

- Venda de conteúdos da mediateca (*download* pago de concertos/vídeos/documentos via site, acesso pago à mediateca, ...);
- Venda de um serviço informativo: criação de conteúdos informativos acerca da CdM (informações institucionais, programação e calendarização de eventos, notícias, conteúdos da mediateca, críticas,...) que poderiam ser vendidos para diversos canais de notícias e informação (jornais, estações de TV, redes de TV – FCP, GALP, sites e revistas de parceiros,...). Tecnologicamente é um processo simples e que não implica um grande investimento de tempo ou dinheiro;
- Organização de visitas guiadas ao edifício;
- Organização e *catering* de acções corporativas (reuniões, *workshops*, seminários, encontros com possibilidade de *cross-selling* com a programação musical – concertos “à la carte”);
- Organização de *workshops*, conferências temáticas e palestras com músicos;
- Organização de cursos de formação e aperfeiçoamento musical;
- Realização de concertos comentados para um público mais específico;
- Promoção de digressões nacionais e internacionais;
- Exposição de instrumentos e outros artefactos relacionados com a música, ou outras áreas. Os *foyers* podem ser aproveitados para fins comerciais e promocionais por marcas de grande prestígio e qualidade.

3.5 Estudo de potenciais parcerias para a CdM

Segundo o Estudo do BCG intitulado “Apoiando a Casa da Música na elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento” entregue em Outubro de 2003, onde foi feita uma auditoria interna aos colaboradores da CdM (*beliefs audit*), os principais objectivos desta entidade são:

- Transformar o meio cultural do Porto, dinamizando-o e dando-lhe maior estabilidade;
- **Criar e fidelizar públicos variados;**
- **Colocar o Porto nos roteiros internacionais de concertos;**
- Enfatizar na inovação.

A Casa da Música constituirá um emblema em termos arquitectónicos e culturais para o Porto, para o norte e para Portugal, passando a fazer parte, também em termos europeus, dos espaços de referência nesta área como por exemplo “The Sage”, em Gateshead ou a “Cité de La Musique” em Paris. É apanágio desta instituição abranger toda a sociedade neste projecto, com um mosaico de públicos muito heterogéneo e diversificado, de várias classes etárias, socio-económicas e culturais.

Para o negócio da CdM é crucial a angariação de potenciais clientes e, principalmente, a fidelização do seu público-alvo. Deve trazer e manter dinamismo com actividades contínuas que garantam atracção permanente à CdM. Isso consegue-se com um forte marketing cultural e directo (“*one-to-one*”) para garantir adesão de toda a comunidade, sendo igualmente fundamental o estudo de todas as formas de fidelização e a exploração das várias

possibilidades de sinergia com outras entidades que facilitem e intermedeiem esse processo de fidelização.

Com uma gestão eficiente de alianças, parcerias e *joint-ventures*, a Casa da Música poderá desenvolver canais inovadores para a distribuição (venda), reserva e pagamento de bilhetes. É importante não só vincular a Câmara Municipal do Porto/Área Metropolitana do Porto à CdM (apoios directos, outras formas de intermediação e rendibilidade) pelo impacto que a última terá na cidade, quer ao nível cultural, quer ao nível turístico e financeiro, como também explorar o apoio de particulares de forma mais consistente. A ligação com a imprensa deve ser a melhor e, sempre que possível, deve ser reforçada para permitir um aumento do *share of voice*.

De seguida estão listados os objectivos pretendidos com esta gestão de parcerias:

- Criar alianças que tragam valor acrescentado para o cliente (facilidade no acesso a conteúdos informativos, facilidade e flexibilidade na compra de bilhetes,...);
- Desburocratizar e facilitar o processo de obtenção de bilhetes e produtos;
- Disponibilizar promoções personalizadas e dirigidas a necessidades e interesses específicos;
- Descobrir fontes de receita adicionais;
- Aumentar o potencial de público da CdM.

3.5.1 Potenciais Parceiros

Apresenta-se, seguidamente, uma lista de 21 entidades e organizações de várias áreas e ramos de actividade (turismo, transportes, hotelaria, banca, telecomunicações, soluções tecnológicas, ...) com as quais a Casa da Música poderá estabelecer futuros acordos. Note-se que existirão muitos mais potenciais parceiros, sendo estes aqueles que, após um estudo e análise exaustivos, se mostraram mais promissores e adequados aos objectivos e interesses da CdM. Para cada potencial parceiro são identificadas as respectivas oportunidades de parceria com a Casa da Música. No Anexo F (entregue juntamente com este documento), é possível encontrar com mais detalhe este estudo de parcerias, com uma breve apresentação de cada entidade e respectiva discussão acerca das oportunidades encontradas.

1. Porto Digital

Envolvimento da CdM:

- Projecto Plataforma Tecnológica - Fornecedora da plataforma de Gestão de Eventos (*Artifax Event*) e de Gestão de Bilheteira (*SRO Ticketing*) em vários canais como a Internet, o canal móvel, e o canal quiosques electrónicos;
- Projecto Pontos de Acesso - “Acolhedora” de um ou mais pontos de acesso à *Wi-Fi* à Internet nas suas instalações (edifício da CdM);
- Projecto Carta Cultural e Turística - Fornecedora de conteúdos acerca da própria instituição, da sua programação e do seu calendário de eventos, dos seus programas de *membership* e das suas ofertas para o público.

2. Transportes Intermodais do Porto (Andante)

Possibilidades de parceria:

- Integração da solução de bilhética da CdM com os sistemas já em utilização nos transportes da AMP para:
 - uso de bilhetes combinados transporte/evento usando cartão Andante;
 - uso partilhado dos parques de estacionamento;
 - uso partilhado das redes de venda de bilhetes (máquinas dos TIP).

3. Turismo do Porto

Possibilidades de parceria:

- Integração da CdM no conjunto de salas de espectáculos a que o portador do cartão Passe Porto tem descontos;
- Criação de pacotes promocionais para os portadores do cartão Passe Porto;
- Promoção de visitas guiadas à CdM, em horários fixos, para os portadores do cartão Passe Porto.

4. Douro Azul

Possibilidades de parceria:

- Inclusão da Casa da Música na rota turística de monumentos do Porto – visitas guiadas para os clientes da Douro Azul;
- Oferta de um pacote “Serão Musical” – os clientes da Douro Azul teriam oportunidade de desfrutar de um concerto/ópera na CdM, que poderia ser complementado com refeição (visita + jantar + concerto);
- Oferta de um pacote “Musica a Bordo” – os clientes da Douro Azul seriam “brindados” com um concerto de música a bordo, com actuação de um dos agrupamentos musicais residentes da CdM.

5. Agências de Viagem

Possibilidades de parceria:

- Inclusão da CdM nos roteiros de visita da cidade do Porto;
- Criação de programas (pacotes) culturais específicos:
 - visita da cidade + visita guiada à CdM + bilhetes para um determinado evento na CdM + facilidades de alojamento;
 - visita guiada à CdM + bilhetes para um determinado evento na CdM + facilidades de alojamento;
 - visita guiada à CdM + jantar + bilhetes para um determinado evento na CdM + facilidades de alojamento;
- Venda de bilhetes juntamente com facilidades de alojamento.

6. Travel for The Arts

Possibilidades de parceria:

- Inclusão da CdM nos *tours* Europeus e na lista de cidades disponíveis para programas de Opera “à la carte”;
- Organização em parceria de *tours* exclusivos para membros da CdM:
 - Acompanhar os agrupamentos residentes nas suas digressões;
 - Assistir a eventos em casas de espectáculos por todo o Mundo.

7. Serralves

Possibilidades de parceria:

- Criação de um “pacote” cultural Serralves + Casa da Música que poderia incluir: visita a Serralves à tarde (casa, museu e parque), transfer em autocarro para a CdM, visita guiada à CdM, jantar e concerto;
- Disponibilização de um “Autocarro das Artes” – autocarro que liga Serralves à CdM e, possivelmente, a outros pontos culturais do Porto (museus, monumentos, ...);
- Bilhete único que dá acesso a Serralves e à CdM com desconto (o seu preço é inferior à compra separada de um bilhete para cada local).

8. Almedina

Possibilidades de parceria:

- Concessão de um dos espaços loja da CdM à Almedina, para abertura de uma livraria (destaque para as áreas culturais);
- Concessão do espaço “Bar dos Artistas” à Almedina para a criação de um *café-leitura-concerto*;
- Disponibilização de espaços na CdM para a realização de conferências, colóquios, debates e workshops organizados pela Almedina;
- Venda de bilhetes dos eventos da CdM nas várias lojas da Almedina espalhadas pelo País (em Coimbra a Almedina já o faz).

9. Fnac

Possibilidades de parceria:

- Concessão de um dos espaços da CdM à Fnac, para abertura de uma loja (cds, dvds, livros,...);
- Venda de bilhetes de eventos organizados pela CdM nas bilheteiras FNAC.

10. Galp

Possibilidades de parceria:

- Patrocínio de eventos musicais produzidos pela Casa da Música;
- Venda de bilhetes para eventos da CdM nas lojas da rede de abastecimento da Galp ou uso dessas redes como postos de levantamento de bilhetes;
- Distribuição de conteúdos da CdM (programação de eventos, informações institucionais, notícias, conteúdos da mediateca,...) na Galp TV;
- Oferta de um *Galp Pay Card* a todos os membros da CdM (Amigos da CdM);
- Aluguer, com condições especiais, de salas e espaços para a concretização de eventos promovidos pela Galp Energia;
- Vantagens especiais na CdM (descontos, acessos exclusivos,...) para os portadores dos cartões *Fast Galp* e colaboradores da empresa;
- Possibilidade da CdM ser um parceiro da Galp para a acumulação de pontos nos cartões *Fast Galp* ou de dinheiro nos cartões *Galp Pay Card* por cada bilhete comprado para um evento da CdM.

11. Unibanco

Possibilidades de parceria:

- Inclusão da CdM nos pacotes de descontos acessíveis para os membros das ordens (desconto de _ % na compra de bilhetes para espectáculos da CdM);
- Disponibilização dos espaços da CdM para a realização de programas sociais e culturais promovidos pelas ordens profissionais.

12. Ordens Profissionais

Possibilidades de parceria:

- Inclusão da CdM nos pacotes de descontos acessíveis para os membros das ordens (desconto de _ % na compra de bilhetes para espectáculos da CdM);
- Disponibilização dos espaços da CdM para a realização de programas sociais e culturais promovidos pelas ordens profissionais.

13. Bancos

Possibilidades de parceria:

- Protocolos de mecenato;
- Divulgação de eventos CdM nos sites, agências e balcões das instituições bancárias;
- Criação de cartões bancários associados à CdM (Ex. cartão Visa FCP do BPI, cartão BPI Euro 2004, cartão Makro BPI, ...);
- Oferta de bilhetes para clientes que aderem a uma determinada campanha ou pacote;
- Descontos e vantagens na compra de bilhetes com determinado cartão.

14. Portugal Telecom

Possibilidades de parceria:

- Inclusão da CdM nos parceiros do cartão *éPT*, dando descontos na compra de bilhetes para eventos da CdM;
- Aproveitamento do Portal Colaborativo para divulgação de informação relacionada com o calendário de eventos da CdM;
- Associação da CdM à Fundação PT.

15. Unidades Hoteleiras

Possibilidades de parceria:

- Criação de pacotes culturais (alojamento, transporte e bilhetes);
- Divulgação da CdM em unidades hoteleiras de prestígio;
- Para os portadores do cartão Pousadas Clube da Enatur, poderiam ser criadas condições especiais para acesso à CdM – acumulação de pontos, entrada com descontos, ...

16. Inatel

Possibilidades de parceria:

- Divulgação da CdM na revista “Tempos Livres” produzida pelo Inatel;
- Produção conjunta de espectáculos para sócios do Inatel (aproveitamento dos conjuntos residentes da CdM);
- Descontos especiais para sócios do Inatel em alguns eventos.

17. Automóvel Clube de Portugal

Possibilidades de parceria:

- Descontos em eventos da CdM para os sócios do ACP;
- Divulgação da programação da CdM no site e revistas do ACP;
- Condições especiais nas reservas de salas para eventos do ACP;
- Inclusão da CdM nos roteiros de viagens promovidas pelo ACP – Viagens (programas de turismo interno, com roteiros no Porto).

18. Instituto Português da Juventude/Movijovem

Possibilidades de parceria:

- Descontos em eventos da CdM para portadores do Cartão Jovem.

19. Rádios

Possibilidades de parceria:

- Divulgação da programação da CdM (com passagens de excertos dos concertos);
- Oferta de bilhetes para promoção de concursos, passatempos, sorteios;
- Patrocínio de concertos;
- Criação de um programa dedicado à CdM.

20. Plataformas móveis (I9, Optimus Zone e Vodafone Live)

Possibilidades de parceria:

- Distribuição global de conteúdos da CdM (calendário de eventos, horários de funcionamento, localização, notícias) através de uma ou todas as plataformas móveis existentes no mercado (Ex. A Vodafone já assinou contratos com a Disney, e a THQ – Simpsons para a distribuição de conteúdos; a TMN assinou um contrato com a UEFA para distribuição de conteúdos sobre o Euro2004);
- Venda/compra de bilhetes via telemóvel (incluindo pagamento – ver notícia abaixo):
 - Compra do bilhete, recepção de um código via SMS, levantamento dos bilhetes nas bilheteiras;
 - Compra do bilhete, recepção de um código de barras via SMS, leitura do código de barras à entrada para o evento (não há emissão de bilhete físico).

21. inStorevision (Fujitsu)

Possibilidades de parceria:

- Adesão a uma solução de *advertising* nos espaços públicos e foyers da CdM (publicidade dos principais parceiros, sponsors, publicidade interna, institucional e informativa);
- Adesão a uma solução de *corporate business* - aproveitar os plasmas já instalados nas lojas M24 da Galp para promover a CdM, dar a conhecer o calendário de eventos da temporada, fornecer informações úteis sobre a CdM (localização, horários, venda de bilhetes, descontos, ...).

3.6 Avaliação de Resultados da 1ª Fase

A primeira fase do estágio, que ocorreu de 01/03/2004 até 26/04/2004, foi concluída com sucesso. Foram cumpridos os objectivos propostos inicialmente (estudo e investigação teórica acerca de CRM e sua aplicação à Gestão de Eventos; análise de *benchmarks* do mercado cultural e de eventos; estudo e concepção de um possível modelo de negócio para a CdM; estudo de potenciais parcerias para a CdM) e dentro dos prazos fixados.

Uma estratégia de CRM que envolve a componente organizacional e gestiva e a componente tecnológica, poderá dar um contributo determinante para a prossecução dos objectivos da CdM, quer ao nível da divulgação do projecto e da fidelização do público, quer no suporte à angariação de fundos.

Todo este trabalho servirá como partida e ponto de discussão para uma análise mais profunda do potencial modelo de negócio da CdM, e para a tomada de decisões futuras por parte dos quadros de gestão da empresa. Note-se que não é qualquer imperativo, simplesmente transporta um conjunto de ideias que podem ser úteis e facilitar o trabalho dos decisores das melhores práticas para o negócio. Para além de um meio de comunicação, para obter o *feedback* da organização sobre esta temática (este estudo foi distribuído pelos quadros da organização), serviu como auxiliar para a fase seguinte do projecto.

4 2ª Fase – Processos de Negócio, Modelação Empresarial

4.1 Introdução e Objectivos

Depois de levantadas as ideias sobre um potencial modelo de negócio para a CdM, e respectivo papel da gestão de relacionamentos nesse modelo, escolheram-se, para estudo, algumas áreas mais críticas para o negócio, nomeadamente a área comercial, de *marketing* e relações públicas. O trabalho efectuado nesta fase desenvolveu-se durante 2 meses (Junho e Julho) e dividiu-se em três partes:

- 1. Estudo e investigação de toda a teoria relacionada com a Modelação Empresarial e definição dos Processos de Negócio numa organização;
- 2. Estudo de algumas linguagens de modelação, nomeadamente UML e uma metodologia própria, baseada em *free-modelling*, adoptada na ferramenta De Gamma;
- 3. Modelação, na linguagem escolhida, de alguns macro-processos da organização previamente identificados.

Esta fase foi bastante trabalhosa dada a situação empresarial vivida actualmente pela CdM: uma empresa em formação, onde ainda se está a definir a estrutura de recursos humanos e materiais, onde ainda se estão a compor métodos e formas de trabalho. Assim, deve ficar patente a dificuldade encontrada na modelação dos processos, em grande parte devido às indefinições ainda existentes na organização nas áreas de Marketing, Relações Públicas e gestão comercial da Casa da Música. Esse trabalho está a ser feito *in-house* com *outsourcing* do grupo BCG²³, e decorrerá até Outubro.

No diagrama abaixo, está representado o planeamento dos dois meses de estágio abrangidos por esta fase.

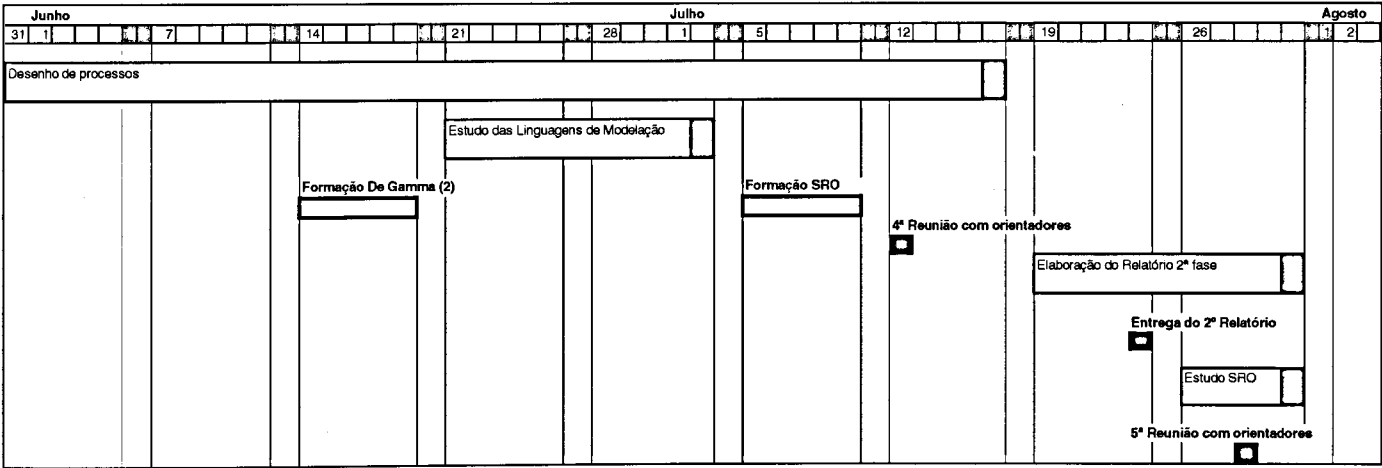


Figura 4.1 - Calendário da 2ª fase do projecto

²³ Boston Consulting Group

4.2 Estudo e investigação teórica sobre Modelação Empresarial e definição dos Processos de Negócio numa organização

4.2.1 Introdução

Um negócio é um sistema complexo que consiste numa organização hierárquica com departamentos e respectivas funções. Algumas funções atravessam vários departamentos. O método tradicional de representação de uma empresa é através de um organograma com uma divisão vertical em departamentos ou secções. No entanto este método é limitado pois não representa a forma como o negócio está organizado, nem é capaz de documentar os processos que fluem horizontalmente afectando todos os departamentos. Para além disso, com esta visão da organização não se consegue representar os processos, nem os recursos, nem as regras que permitem alcançar os objectivos do negócio.

Um modelo de negócio é, então, uma visão simplificada ou abstracção de como funciona um negócio, onde são eliminados todos os detalhes irrelevantes que, normalmente, dependem da perspectiva e do ponto de vista da pessoa que cria o modelo. Descrevem as funções do negócio e envolvem os recursos que são usados, transformados ou produzidos no desenrolar dessas funções. Com o modelo de negócio não se pretende criar um retrato 100% completo e detalhado do negócio, que dependerá da perspectiva da pessoa que o está a fazer, mas descrever a sua estrutura para que sirva de base à comunicação, inovação, inspecção de novas oportunidades e definição dos requisitos do sistema necessários para suportar o negócio.

4.2.2 Objectivos e Vantagens da Modelação Empresarial

Os principais objectivos inerentes à modelação empresarial são:

- Compreender melhor os mecanismos do negócio da empresa;
- Servir de base para criar sistemas de informação adequados para apoiarem o negócio;
- Servir de base para a melhoria de estrutura das operações e do negócio;
- Explorar novos conceitos para o negócio;
- Servir de base para certificação de qualidade;
- Servir de base para manuais de procedimentos.

A principal vantagem na modelação empresarial é aumentar a compreensão do negócio e facilitar a comunicação acerca do negócio. Um modelo visual é, geralmente, mais compreensível e discutível que uma descrição textual.

4.2.3 Sistemas de Informação vs. Processos de negócio

A globalização dos mercados mundiais, consequência do aparecimento das novas tecnologias em geral e da Internet em particular, potenciou a geração de um ambiente competitivo e desafiador. As empresas, para terem sucesso neste meio feroz, têm que adquirir e adaptar novas lógicas de negócio, tentando melhorar continuamente as suas tarefas, modo de operar, aumentando a qualidade dos seus produtos e eficiência dos seus serviços. Actualmente, os sistemas e tecnologias de informação são preponderantes no sucesso/insucesso de qualquer organização: os SI deixaram de ser somente o suporte do negócio de uma empresa, passando a ser parte integrante dele.

O negócio define os requisitos de um Sistema de Informação. Logo, para a sua concepção é essencial a construção prévia de um modelo de negócio, ou seja, de uma visão simplificada de uma realidade complexa. Um bom modelo de negócio deve captar toda a informação subjacente ao negócio em causa, podendo e devendo ser a base (ou uma das bases aliada a outras ferramentas de identificação e análise de requisitos) da especificação de requisitos de SI.

No entanto, a maioria dos SI implementados não correspondem às expectativas porque não foram desenhados com base no modelo de negócio. A compreensão do negócio é fundamental para o desenvolvimento de SI que se adequem às necessidades da empresa. Geralmente, uma forma de resolver este problema é integrar pessoas que percebem o negócio na equipa de especificação dos sistemas. Porém esta medida mostra-se, na maioria das vezes, insuficiente já que essas pessoas especificam o sistema que têm em mente, o que pode não corresponder ao sistema mais adequado. Para além disso, como os autores da especificação são pessoas muito técnicas tomam determinadas decisões no desenho de sistema sem perceber verdadeiramente o negócio, o que poderá afectar o desempenho deste no contexto organizacional onde será implementado. A solução passa pela criação de um modelo de negócio que seja utilizado para decidir como é que deve operar o SI, como deve ser desenvolvido e que funcionalidades deve incluir. Dessa forma conseguem-se extrair várias vantagens quer para a empresa, quer para o futuro SI:

- O SI torna-se parte integrante do negócio, apoiando e melhorando o trabalho e os resultados;
- Os sistemas aplicativos integram-se facilmente uns com os outros, podendo partilhar e trocar informação;
- Mudanças nos processos são mais facilmente incorporadas nos SI, reduzindo os custos de manutenção e actualização;
- A lógica do negócio pode ser reutilizada em vários sistemas.

Por outro lado, também podemos ver os SI como ferramenta de suporte aos processos de negócio – desde um papel mínimo de suporte até um suporte total do negócio – como está ilustrado na figura seguinte.

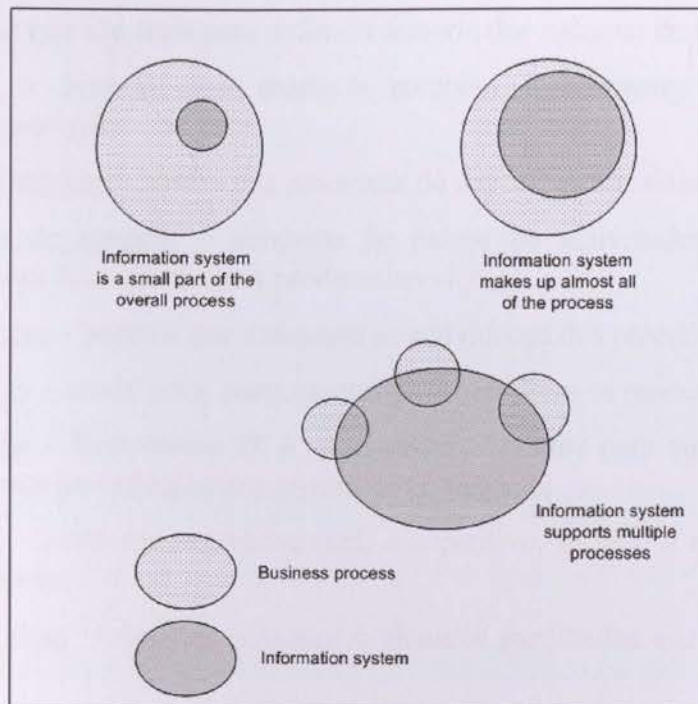


Figura 4.2 - Papel de suporte dos SI aos processos de negócio

Steve Alter²⁴ refere-se aos processos de negócio como partes de um “sistema de trabalho”, sendo este um meio de conceptualizar os elementos chave de qualquer processo. Segundo Alter, o sistema de trabalho é um sistema onde humanos e máquinas desempenham um processo de negócio usando informação, tecnologia e outros recursos para produzir produtos/serviços para clientes internos/externos. Isto está ilustrado no seguinte diagrama:

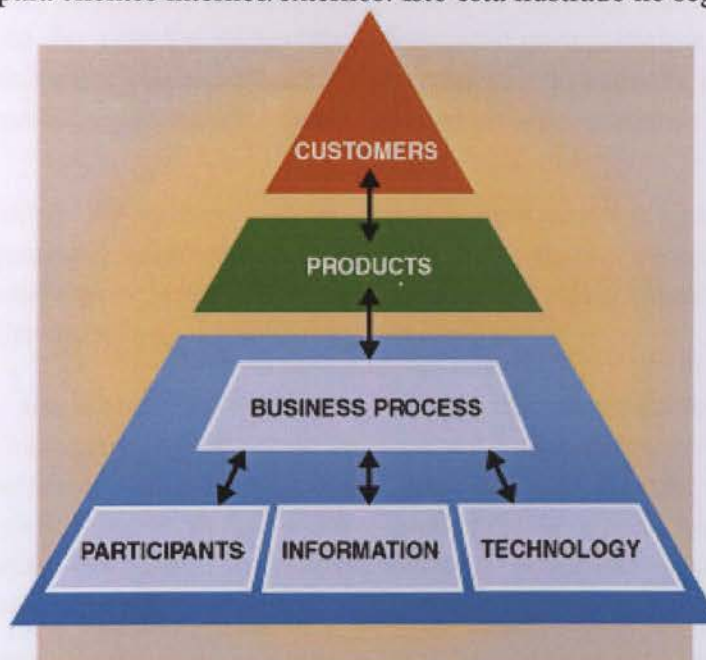


Figura 4.3 - Sistema de Trabalho segundo Alter²⁵

²⁴ Professor de Sistemas de Informação na Universidade de São Francisco e autor da “Work Centered Analysis framework”

²⁵ Retirada de: <http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/alter/about/wca.html>

Os elementos chave que são úteis para definir a maioria dos sistemas de trabalho incluem:

- Clientes – pessoas que usam e recebem directamente os benefícios dos produtos/serviços;
- Produtos/serviços – saídas dos processos de negócio produzidas para os clientes;
- Processos de negócio – conjunto de passos ou actividades desempenhadas no sistema para disponibilizar os produtos/serviços;
- Participantes – pessoas que executam as actividades dos processos de negócio;
- Informação – usada pelos participantes para definirem os processos de negócio;
- Tecnologia – ferramentas IT e equipamentos usados para auxiliar o trabalho dos participantes na definição dos processos de negócio;
- Contexto – ambiente organizacional, competitivo, técnico e regulatório em que o sistema opera;
- Infra-estrutura – recursos humanos e técnicos partilhados que servem de apoio ao sistema.

Resumindo, Alter diz que o sistema é muito mais do que tecnologia – é um sistema de trabalho composto por processos de negócio desempenhados por participantes que usam informação e tecnologia para os apoiar.

4.2.4 Modelos de Negócio

O modelo de negócio funciona como o plano para conduzir o negócio, ou seja, constitui a base para o processo de tomada de decisões e afecta as decisões acerca da priorização de objectivos, obtenção dos recursos adequados, negociação com parceiros, ... Para além disso, serve para se ter uma descrição actualizada do desempenho do negócio, permitindo alterações e melhorias processuais, como redução de custos, melhoria de qualidade, diminuição do *time-to-market*.

Idealmente um modelo de negócio deveria consistir num único diagrama que incluísse os aspectos mais importantes adjacentes ao negócio. Porém, dada a complexidade comum dos negócios e a variedade de aspectos a considerar, torna-se inviável capturar toda a informação num só desenho. Um modelo de negócio é constituído por:

- Vistas – um modelo de negócio é ilustrado com um conjunto de diferentes vistas, em que cada uma captura um ou mais aspectos específicos do negócio. Uma vista é uma abstracção de um determinado ponto de vista e omite detalhes irrelevantes para a descrição do negócio. Para uma correcta representação do negócio são necessárias múltiplas vistas para separar diferentes perspectivas de forma controlada, evitando-se a perda de informação importante acerca do negócio;
- Diagramas – cada vista é composta por um conjunto de diagramas, mostrando, cada qual, uma parte ou situação específica do negócio. São necessários variados diagramas para visualizar cada vista do modelo, dado que cada tipo de diagrama tem o seu propósito e expressa diferentes aspectos/mecanismos da respectiva vista. Os diagramas contêm objectos, processos, regras, objectivos e visões específicas;
- Objectos – são as “coisas” do negócio, podendo ser físicas, como pessoas, máquinas, produtos e material, ou mais abstractas, como débitos, instruções e

serviços;

- Processos – são funções do negócio que consomem, refinam ou usam objectos para afectar ou produzir outros objectos.

4.2.5 Processos de Negócio

Definições “científicas”:

“Um processo é uma colecção de actividades que recebe um ou mais tipos de entradas e cria uma saída de valor acrescentado para o cliente. Um processo de negócio tem um objectivo, e é afectado por eventos que ocorrem externamente ou noutros processos.” [Hammer and Champy 1993]

“Um processo é simplesmente um conjunto estruturado de actividades desenhado para produzir uma saída específica para um cliente ou mercado particulares. Foca-se na forma como é feito o trabalho na organização (como?) e não nos produtos/serviços desenvolvidos (o quê?). Um processo consiste, então, numa ordenação específica de actividades no tempo e no espaço, com um início, um fim e entradas e saídas bem identificadas: uma estrutura para agir.” [Davenport 1993]

Um processo de negócio:

- Tem um objectivo;
- Tem uma entrada específica;
- Tem uma saída específica;
- Usa recursos;
- Tem um número de actividades que são desempenhadas segundo uma ordem, dependendo das condições e eventos que ocorrem durante a execução do processo. Algumas actividades podem ser vistas como sub-processos;
- Afecta mais do que uma unidade organizacional. É horizontal e não vertical como a tradicional organização do negócio (vista segundo uma hierarquia);
- Pretende criar valor para o cliente, podendo este ser externo ou interno ao negócio.

4.3 Estudo de Modelação Empresarial com a linguagem UML

4.3.1 Introdução

A *Unified Modelling Language* (UML) é uma linguagem de modelação de sistemas de *software* que ajuda a especificar, visualizar, construir e documentar modelos de sistemas, incluindo a sua estrutura e desenho, para que cumpram todos os requisitos definidos. Esta linguagem pode ser usada também para modelar o negócio e outros sistemas sem componentes de *software*, dada a sua capacidade única e poderosa de extensão. Note-se que a UML não é uma linguagem de programação ou uma metodologia, já que não diz quem deve fazer, quando e como. É um standard aberto aprovado e detido pelo OMG (*Object Management Group*), que suporta todo o ciclo de vida do *software*: desde a modelação do negócio (processos, objectos, actividades, ...) até à modelação da solução de *software* (classes, arquitectura, componentes, ...), passando pela modelação dos requisitos identificados (casos de uso, actores, sistemas envolvidos, ...).

A linguagem UML abrange várias áreas de aplicação, baseia-se na experiência e necessidades da comunidade de utilizadores, é suportada por diversas ferramentas e é orientada a objectos.

Existem várias vantagens que advêm da utilização de técnicas orientadas a objectos para a modelação empresarial:

- Conceitos similares – um negócio pode ser descrito em termos de processos que atingem objectivos através da colaboração com diferentes tipos de recursos. As regras definem condições e restrições da forma como os processos e recursos se devem relacionar e como se devem comportar. Tudo isto pode ser representado por objectos, relações entre objectos, interacção entre objectos;
- Técnicas de modelação bem estabelecidas – modelação e programação orientada a objectos é uma técnica que é usada há vários anos e que se tem mostrado bastante eficaz em problemas complexos;
- Notação normalizada – UML é a linguagem *standard* de modelação orientada a objectos. As mesmas ferramentas que são já usadas para modelar sistemas de informação, podem ser usadas para descrever os modelos de negócio. Assim, é possível traçar os requisitos de um negócio desde a sua especificação até à sua implementação;
- Pequena curva de aprendizagem – torna-se uma vantagem quando se usam os mesmos conceitos (objectos, classes, ...) para descrever quer os sistemas de informação que suportam o negócio, quer o negócio como um todo. Desta forma diminui-se o fosso que, normalmente, existe (e tantos problemas cria) entre os modeladores do negócio e os modeladores dos sistemas de informação (arquitectos);
- Novas formas de ver a organização e o negócio – os métodos mais tradicionais usados para descrever uma organização nem sempre representam muito bem a estrutura do negócio (suas funções e forma como são desempenhadas). A divisão funcional do negócio em gráficos organizacionais não conseguem descrever os actuais processos de negócio que são horizontais à organização e afectam muitas funções do seu negócio. Devem ser usadas técnicas orientadas a objectos que conseguem representar esses processos bem como a estrutura organizacional tradicional.

É óbvio que poderia ser utilizada outra notação ou simplesmente ser feita uma descrição textual do negócio. No entanto, como já foi referido anteriormente, UML é uma notação bem definida, normalizada, suportada por várias ferramentas, sendo a linguagem dominante na modelação de SI orientados a objectos. O UML, para a modelação de SI orientados a objectos, comporta 9 tipos de diagramas:

1. Diagrama de Classes – descreve a estrutura do sistema, através de classes e relações entre classes. Uma classe pode representar informação, produtos, documentos ou organizações;
2. Diagrama de Objectos – descreve todas as combinações possíveis entre objectos de um diagrama de classes específico. É tipicamente usado para exemplificar um diagrama de classes;
3. Diagrama de Estados – descreve os possíveis estados de uma classe ou de um sistema;
4. Diagrama de Actividades – descreve as actividades e acções que devem ocorrer;

5. Diagrama de Sequência – mostra uma ou mais sequências de mensagens enviadas entre um conjunto de objectos;
6. Diagrama de Colaboração – descreve a colaboração existente entre objectos;
7. Diagrama de Casos de Uso – ilustra as relações entre casos de uso. Cada caso de uso, tipicamente definido em texto, descreve uma funcionalidade do sistema;
8. Diagrama de Distribuição – é um caso específico de um diagrama de classes usado para descrever o hardware necessário num SI;
9. Diagrama de Componentes – é um tipo específico de diagrama de classes usado para descrever os componentes de um SI.

Estes diagramas capturam três importantes aspectos de um SI: estrutura, comportamento e funcionalidades.

4.3.2 Notação UML para modelação de processos

A linguagem UML tem uma capacidade única de extensão e adaptação a novas realidades, sendo uma linguagem bastante flexível que pode ser usada em várias situações e com diversas finalidades para construir novos diagramas e elementos. Através de símbolos adicionais é possível modelar de uma forma mais expressiva o negócio, através de conceitos como processos, objectivos, recursos e regras. Existem três mecanismos de extensão:

- Esteréotipos: extensões ao vocabulário do UML que permitem criar novos elementos construtivos a partir dos já existentes (Ex. <<physical>>, <<abstract>>, <<information>>, <<people>>);
- Propriedades (tagged values): extensão das propriedades de um elemento do UML que permite acrescentar nova informação sobre esse elemento (ex. objectivo, propósito, dono do processo, actores, prioridade, riscos, tempo, custos, ...);
- Restrições: extensão da semântica da UML que permite criar novas regras ou alterar as já existentes.

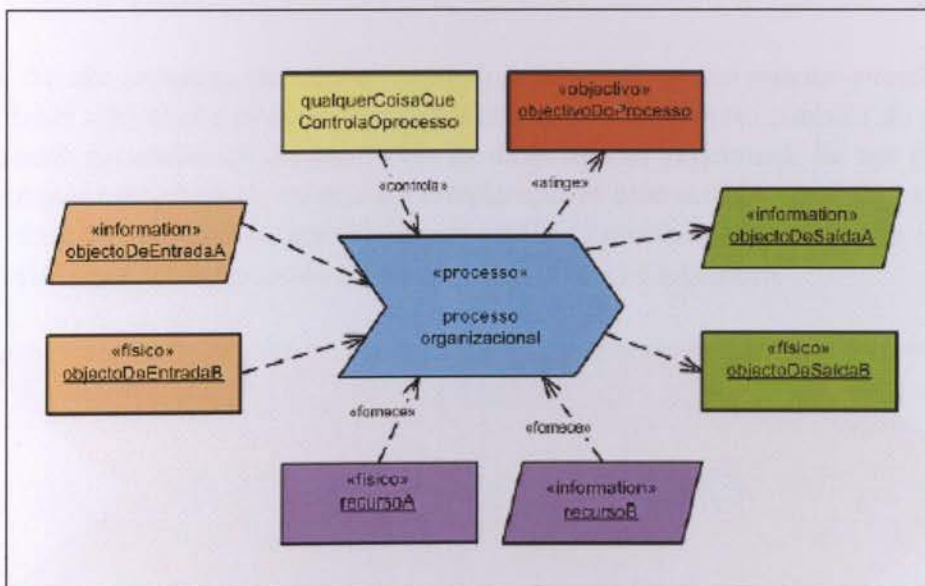


Figura 4.4 – Diagrama de um processo de negócio, com objectivo, entradas, saídas e recursos

A notação usada no UML para a modelação de processos é a seguinte:

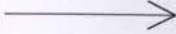
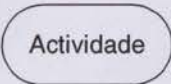
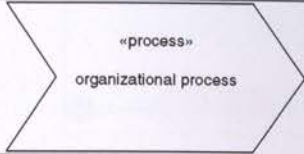
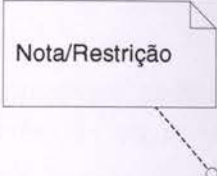
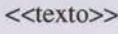
Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Início do processo		Fim do processo
	Ligação de 2 símbolos		Actividade
	Processo		Condição no processo
	Nota ou Restrição		Estereótipo para clarificações extra

Tabela 4.1 - Notação UML usada na modelação de processos

Um processo contém um número de passos ou actividades que são realizados durante a sua execução. Cada uma dessas actividades pode ser considerada ela própria como um processo, ou seja, transforma-se num sub-processo do processo que a contém. As actividades podem ser categorizadas em:

- Directas – estão directamente envolvidas na criação das saídas;
- Indirectas – são actividades que suportam as actividades directas (manutenção, administração, planeamento de actividades, ...);
- Garantia de qualidade – asseguram a qualidade de outras actividades (inspecções, controlos, revisões, ...).

Os passos de um processo de negócio são ilustrados como actividades encadeadas desse processo. Essas actividades podem ser desenhadas dentro do próprio símbolo do processo, ou através de uma expansão do processo (ver as duas figuras seguintes). Se um processo não contém qualquer sub-processo, ou seja contempla apenas uma actividade – processo atómico - é usado o símbolo standard de actividade em UML. O número de níveis entre um processo inicial (processo pai) e os processos atómicos (actividades) é arbitrário.

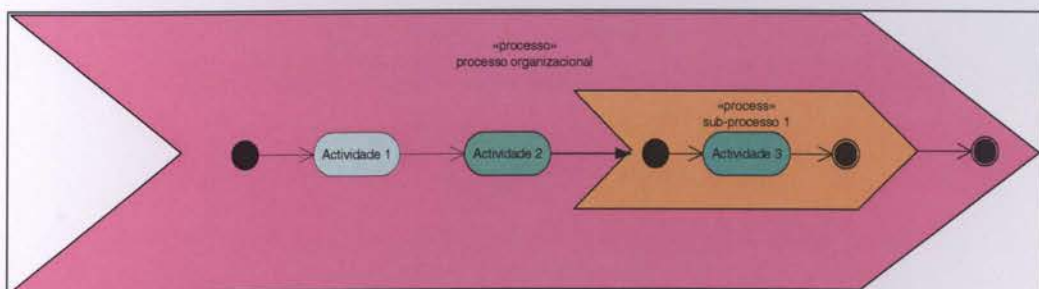


Figura 4.5 - Processo que contém um sub-processo

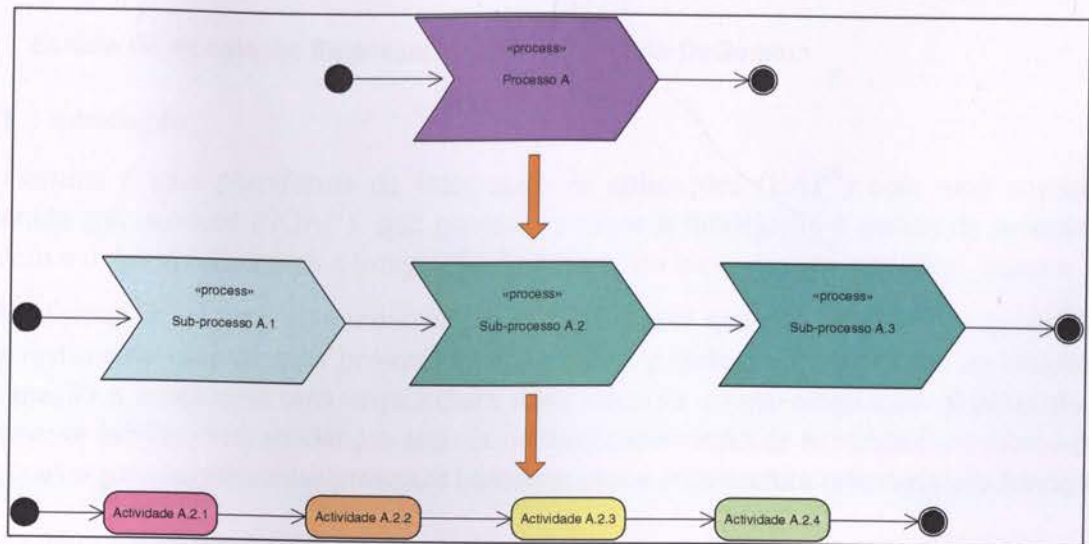


Figura 4.6 - Processo que expandido em três sub-processos

Os processos podem expandir-se por diversas fronteiras organizacionais (departamentos ou divisões do negócio), sendo nesses casos expandidos em sub-processos independentes.

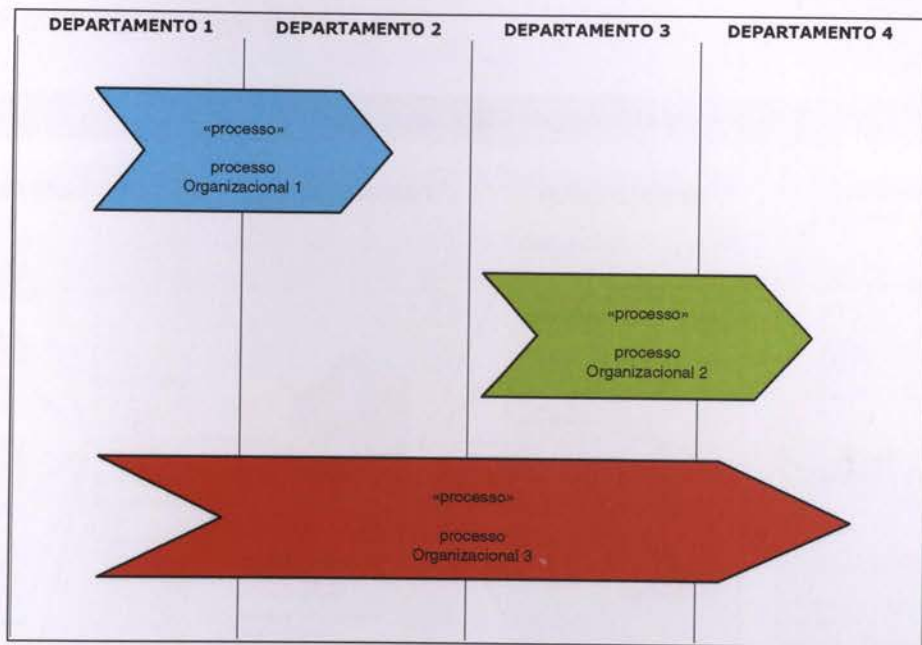


Figura 4.7 – Processos que atravessam várias unidades organizacionais

4.4 Estudo de Modelação Empresarial com ferramenta DeGamma

4.4.1 Introdução

De Gamma é uma plataforma de integração de aplicações (EAI²⁶) com uma arquitectura orientada aos serviços (SOA²⁷), que permite efectuar a modelação e gestão de processos de negócio e o desenvolvimento e integração de aplicações baseadas em *standards* como o .NET.

A plataforma De Gamma está indicada para organizações que procuram novas oportunidades de investimento para os seus projectos, sendo o seu grande objectivo ajudar os Sistemas de Informação a adoptarem uma arquitectura mais reactiva e uma integração globalizada. Esta ferramenta facilita estas mudanças através da disponibilização de ferramentas e metodologias necessárias para implementar projectos baseados numa arquitectura orientada aos serviços:

1. Para uma organização ser competitiva, tem que ser ágil...;
2. Para ser ágil, é necessário um Sistema de Informação reactivo...;
3. Para o SI ser reactivo, deve ser globalmente integrado (aplicações bem ligadas – evitar funcionamento *stand-alone*) ...;
4. Para se alcançar uma integração eficiente, é necessário adoptar uma arquitectura orientada aos serviços (SOA).

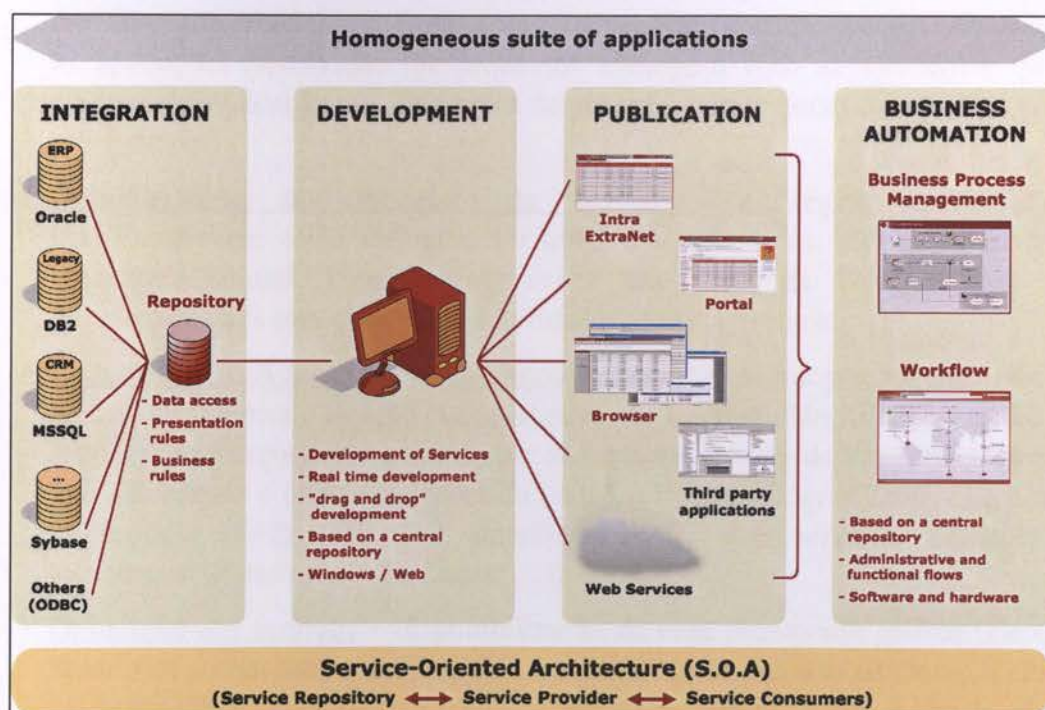


Figura 4.8 – De Gamma Suite

Entende-se por Sistema de Informação reactivo aquele que reutiliza e otimiza as funções já existentes, que facilmente integra novo software, que permite que sistemas e aplicações heterogêneos (desenvolvidos sobre diferentes tecnologias e linguagens) comuniquem entre si,

²⁶ Enterprise Resource Application

²⁷ Service Oriented Architecture

que permite de uma forma fácil desenvolver novas funções e que foca nos processos de negócio. Esta última característica é crucial para se conseguir uma integração global entre as várias unidades organizacionais.

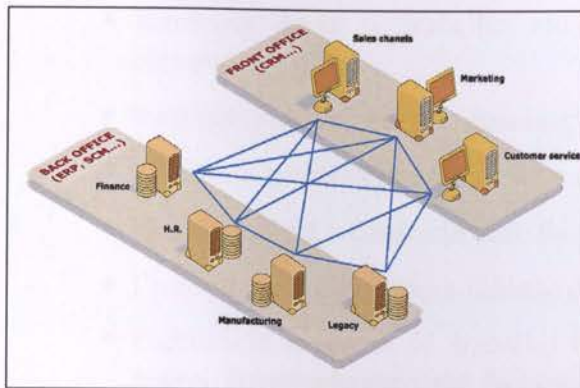


Figura 4.9 – Integração ponto-a-ponto

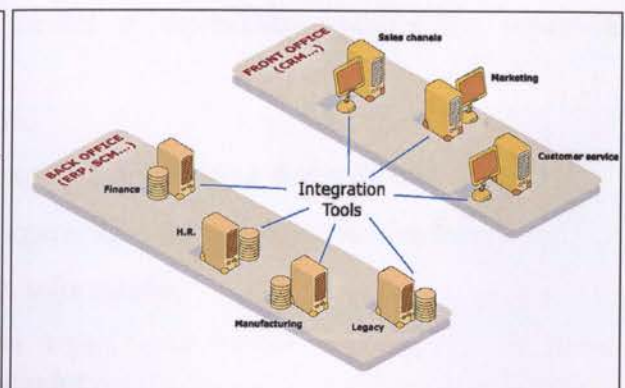


Figura 4.10 - Integração através da arquitectura SOA

A plataforma De Gamma concentra, então, ferramentas e metodologias que facilitam o trabalho de uma organização em quatro áreas:

- Modelação de Processos de Negócio – disponibilização de uma ferramenta gráfica de modelação e documentação dos processos de negócio da organização, baseada em *Microsoft Visio 2002*. Estabelece ligações reais e efectivas entre os processos e as aplicações envolvidas (os processos interagem com as aplicações, pelo que qualquer modificação nos diagramas de processo tem impacto directo nas aplicações envolvidas);
- Automatizações dos Processos de Negócio – as regras de negócio, que tradicionalmente estão definidas ao nível das aplicações, são armazenadas num repositório central. Paralelamente existe um motor de *Workflow* que gere a orquestração dos serviços (inicia actividades, detecta eventos, ...);
- Integração de Aplicações e Sistemas – permite a integração entre diferentes aplicações internas e ligação com parceiros via Internet. São listados e armazenados serviços num repositório central, que são usados através de um *service provider* e que dão acesso a diferentes bases de dados (*Oracle, MsSql, ODBC, ...*), softwares de negócio (*SAP, JDE, ...*), interfaces (*XML, web services, CORBA, ...*) e tecnologias (*Windows, Unix, Linux, ...*);
- Orientação aos serviços – disponibilização de uma ferramenta gráfica (*De Gamma Studio*) que, com base no repositório central, permite publicar os serviços em vários formatos (*Web, Windows, XML, ...*), reutilizar componentes, garantir níveis de segurança, desenvolver formulários, ...

Este estudo foca-se essencialmente sobre a componente de Modelação de Processos (BPM) presente nesta plataforma.

4.4.2 Business Process Modelling (BPM)

Os processos de negócio representam a forma como uma organização executa o seu trabalho horizontalmente, ou seja, o fluxo de tarefas e informação (*workflow*) através das fronteiras organizacionais, quer sejam internas ou externas. Os grandes objectivos e vantagens de

efectuar uma identificação, análise e modelação dos processos de negócio são:

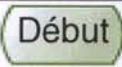
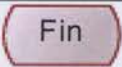
- Organizar toda a estrutura e forma de trabalho de uma organização (quem faz o quê, definição de tarefas e responsabilidades);
- Estruturar todo o trabalho em tarefas e actividades (agrupá-las, separá-las, hierarquizá-las, ...);
- Registar o know-how da organização;
- Distribuir o conhecimento tácito e explícito associado a determinado cargo;
- Homogeneizar o conhecimento da organização (gestão de conhecimento);
- Facilitar a comunicação e difusão de informação;
- Padronizar a forma de trabalho da organização (tarefas interpretadas da mesma forma, independentemente do executante);
- Avaliar, de forma fácil e directa, através de auditorias os métodos de trabalho da organização e a execução das tarefas;
- Flexibilizar a introdução de melhorias e alterações ao encadeamento de actividades de um determinado processo.

A representação gráfica de um modelo é bastante valiosa e mais vantajosa que a descrição textual, já que é uma representação coerente e sintética, de fácil navegação e compreensão, com menores riscos de má interpretação e que fornece de forma imediata uma visão geral do processo em causa.

Esta ferramenta tem uma linguagem própria para representação gráfica de processos, que se baseia no princípio do *“free-modelling”*: não existem restrições de representação, a implementação de diagramas é mais fácil (não há regras a seguir) e é *user-friendly*. As únicas desvantagens desta abordagem são a necessidade de definição de símbolos e pictogramas a usar para a representação dos vários componentes e a inexistência de uma representação padrão compreensível para utilizadores externos (requer o conhecimento dos símbolos e aprendizagem do seu significado).

4.4.3 Notação De Gamma para modelação de processos

A representação De Gamma é a seguinte:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Início do processo		Fim do processo
	Ligação de 2 símbolos Caminho “Verdadeiro” após o símbolo de condição		Ligação de 2 símbolos Caminho “Falso” após o símbolo de condição
	Actor do processo		Condição no processo
	Objecto envolvido no processo		Acesso a um programa durante o processo

	Acesso a um programa De Gamma (base Windows) durante o processo		Acesso a um programa De Gamma (base Internet) durante o processo
	Sub-processo		Várias ligações
	Serviço		

Tabela 4.2 – Notação De Gamma usada na modelação de processos

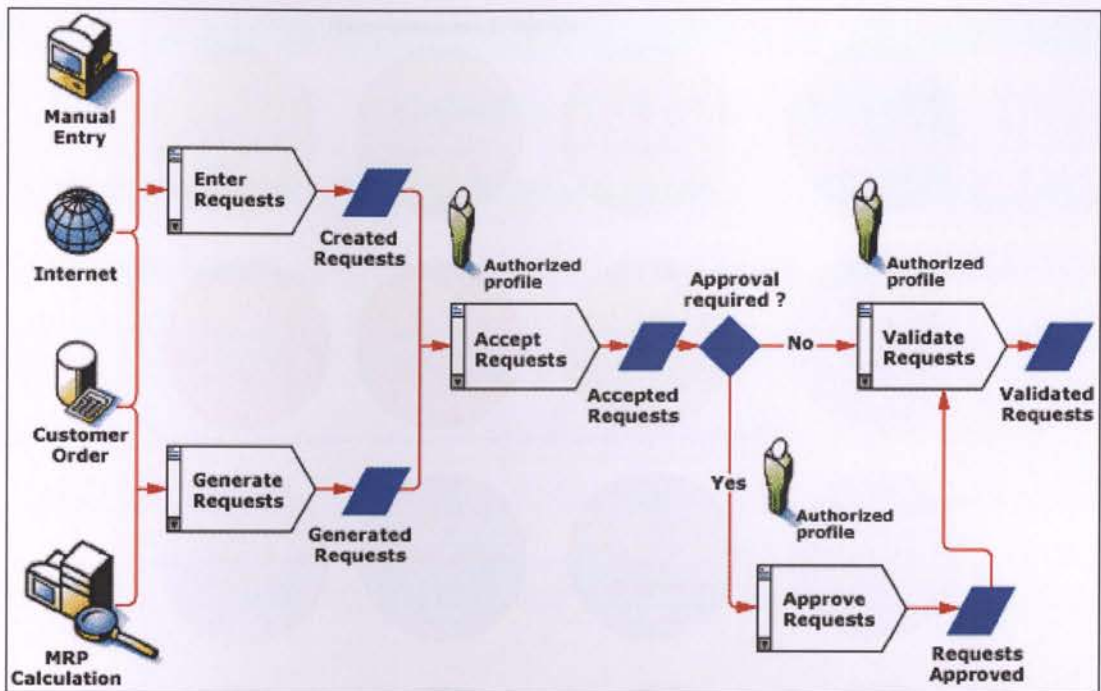


Figura 4.11 – Exemplo de um processo para aprovação de requisições modelado com De Gamma BPM

Apesar desta ferramenta ser bastante poderosa no que respeita à modelação de processos de negócio, optou-se, nesta fase inicial, por modelar os processos da CdM em UML, por ser uma linguagem standard melhor entendida por leigos na área. Dado que os processos ainda vão sofrer várias alterações, faz sentido efectuar uma modelação com De Gamma numa fase final, quando a ferramenta já estiver em uso. Nessa altura todos os processos já modelados podem ser convertidos rapidamente para uma representação De Gamma, juntamente com o desenho dos novos processos.

4.5 Modelação em UML de alguns macro-processos da CdM

A CdM encontra-se numa situação que poucas organizações enfrentam: é uma organização em formação, em definição e estruturação. Dado este estatuto, pode definir o seu sistema de informação sem ter que se preocupar com as restrições impostas por uma situação já existente, ou seja, sem ter de se adaptar a processos já definidos.

A definição dos processos organizacionais está a ser feita tendo em consideração as práticas existentes em instituições congéneres, procurando uma base em *benchmarks* de referência. Associado aos processos estão a ser também identificadas as aplicações informáticas

reconhecidas como traduzindo boas práticas organizacionais.

Atendendo a que já existem decisões relativamente às aplicações informáticas a adquirir – com apostas em produtos líderes (ou pelo menos de mérito amplamente reconhecido) no mercado internacional – é aceitável que a configuração final dos processos organizacionais da CdM seja adaptada às funcionalidades exibidas por essas aplicações.

Foi feita uma listagem de macro-processos organizacionais – cerca de 75 processos – que abrange várias áreas e actividades organizacionais (gestão comercial, produção de eventos, gestão de espaços, gestão de relacionamentos, gestão financeira e administrativa, gestão de recursos humanos, assessoria jurídica, ...), como se pode ver na figura seguinte:

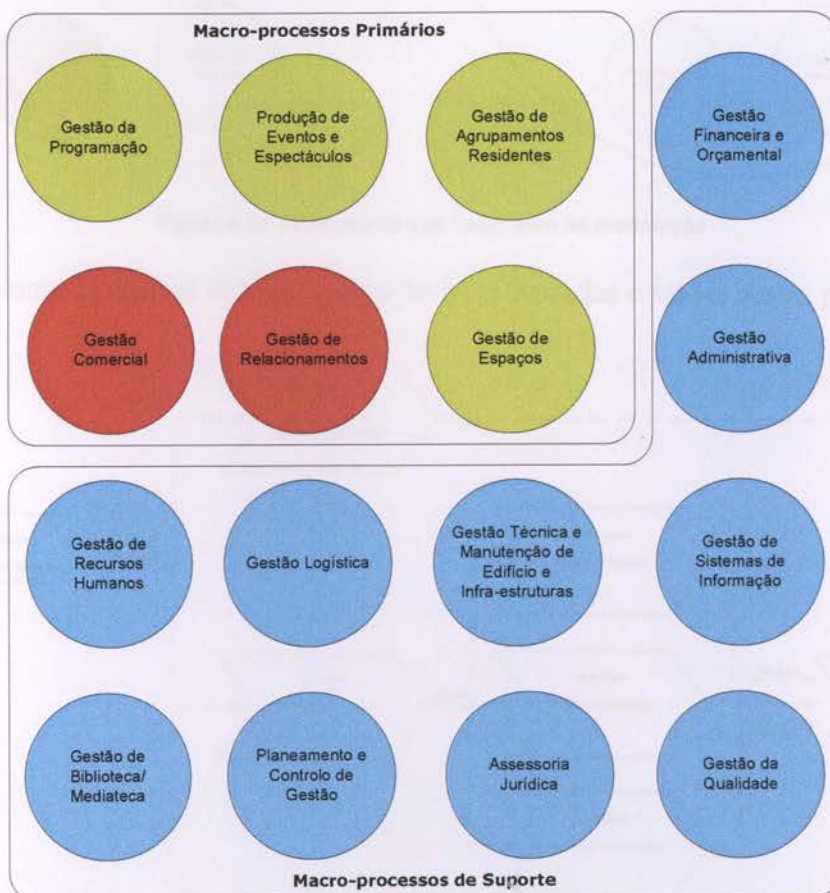


Figura 4.12 - Diagrama de macro-processos identificados na CdM

A lista dos macro-processos identificados encontra-se no Anexo G (distribuído juntamente com este documento). Dessa listagem foram escolhidos 7 processos para detalhar (a vermelho na Figura 4.13) respeitantes aos macro-processos de Gestão Comercial e Gestão de Relacionamentos (inseridos no âmbito deste trabalho e a vermelho na figura anterior):

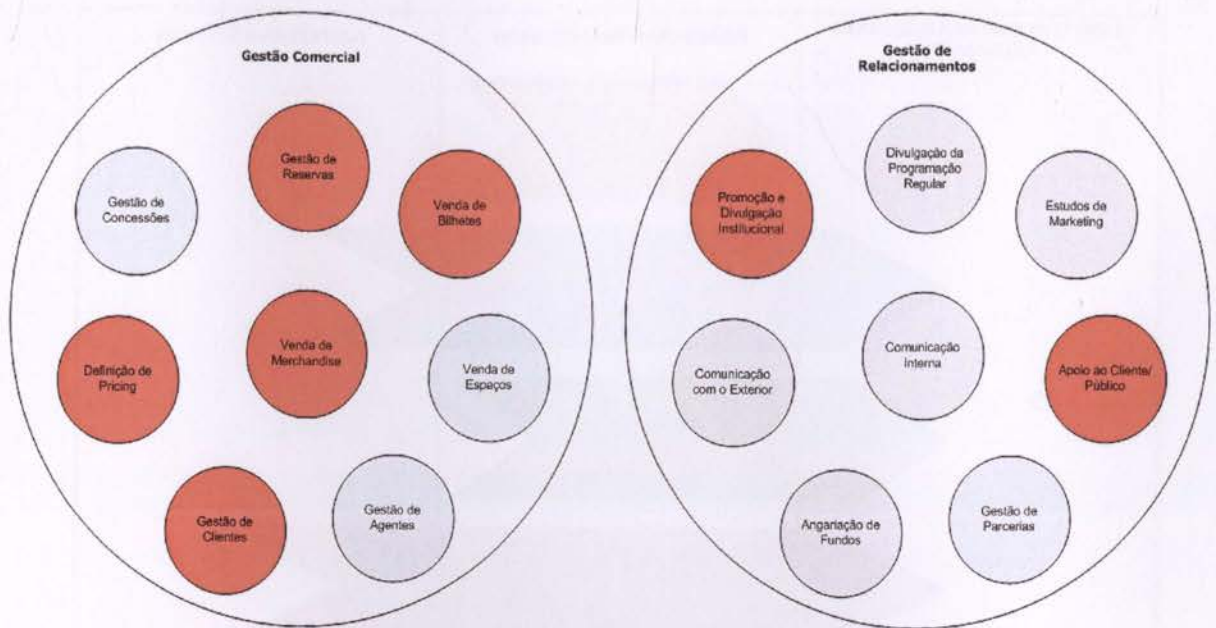


Figura 4.13 – Processos que foram alvo de modelação

Na figura seguinte é possível ver qual a ligação entre entradas e saídas destes processos:

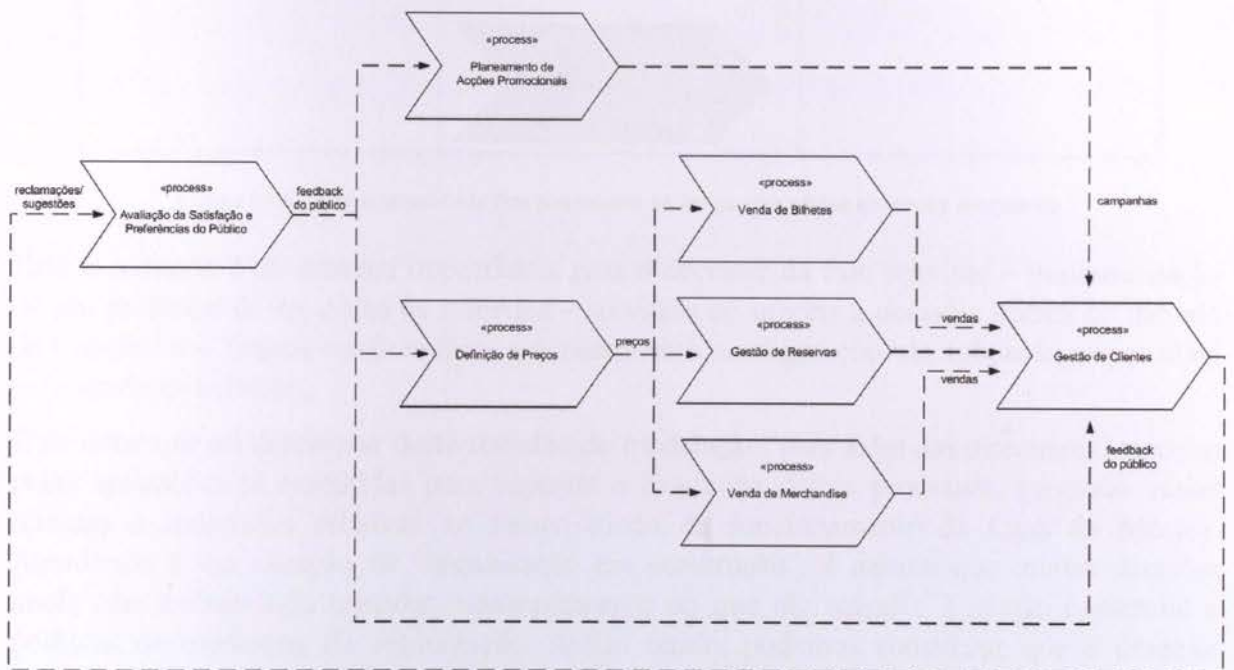


Figura 4.14 – Relação entre os processos modelados

Estes processos são essencialmente da responsabilidade da Direcção de Marketing e Relações Públicas, ou seja, a sua execução está sob a sua alçada. Porém, alguns deles têm como informação de entrada/suporte dados provenientes da Direcção Artística (ex.: dados do evento), responsável pela programação e produção de eventos e requerem autorização da Direcção Administrativa e Financeira (ex.: notas de encomenda, aprovação de orçamentos, aprovação de preços de bilhetes, entre outros). Na figura seguinte é possível ver a expansão desses processos através das várias fronteiras organizacionais.

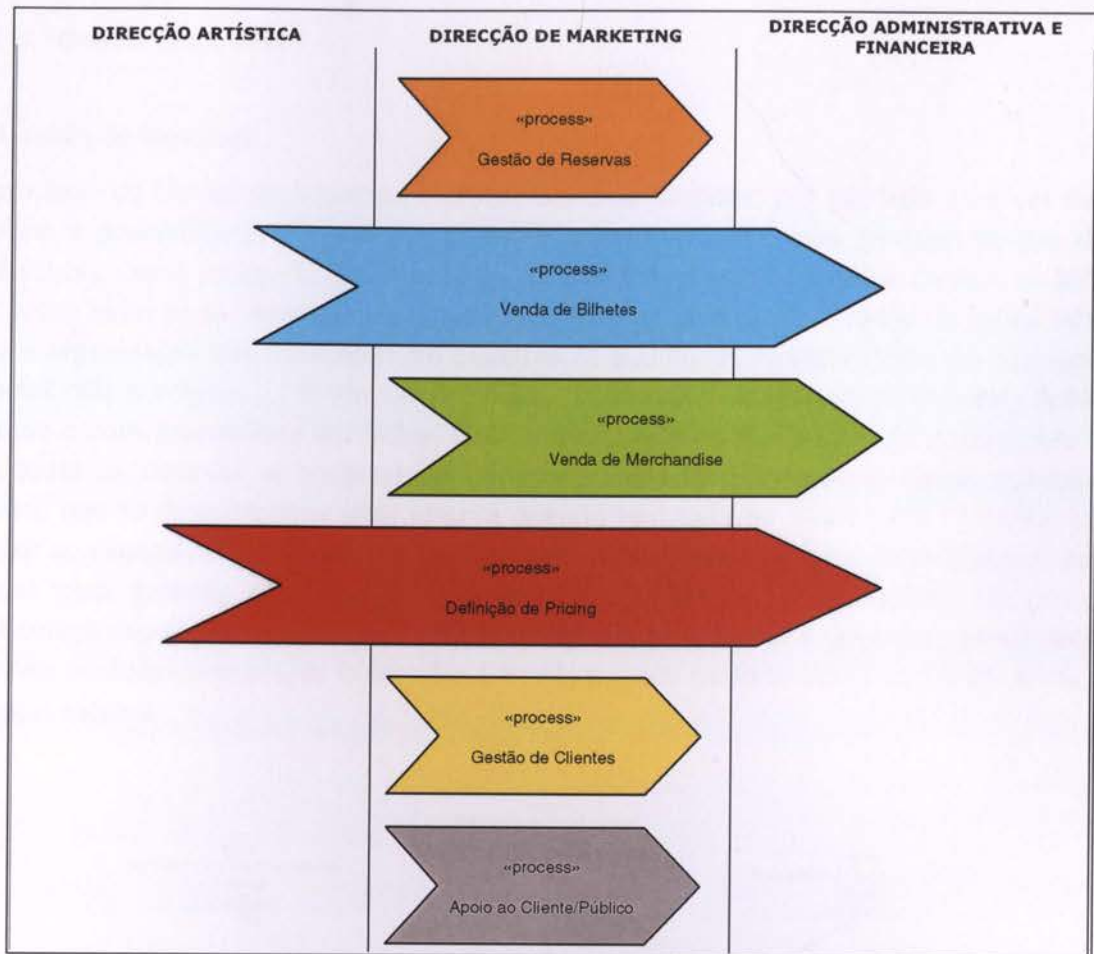


Figura 4.15 – Transversalidade dos processos ao longo das várias unidades funcionais

Esta modelação é de extrema importância para o decorrer da fase seguinte – implementação de um protótipo de um posto de bilhética – servindo de suporte a decisões acerca do método de trabalho dos futuros colaboradores e consequentes configurações da aplicação responsável pela venda de bilhetes.

É de notar que no desenrolar deste trabalho de modelação, para além das directrizes impostas pelas aplicações já escolhidas para suportar a execução destes processos, surgiram várias dúvidas e indecisões relativas ao futuro modo de funcionamento da Casa da Música. Atendendo à sua situação de “organização em construção”, é natural que muitas decisões ainda não tenham sido tomadas, nomeadamente no que diz respeito à gestão comercial e políticas de marketing da organização. Assim sendo, podemos considerar que o desenho destes processos não é definitivo, podendo ser alterado num curto espaço de tempo de acordo com as decisões finais da Direcção de Marketing e Relações Públicas, aprovadas pelo Conselho de Administração.

Apesar destes entraves, todos os pressupostos enunciados tiveram como base reuniões com a Direcção de Marketing e Relações Públicas (representada pela Dr.^a Gilda Veloso) e estudo de documentação produzida por esta em conjunto com o Grupo BCG, e que foi gentilmente cedida para este trabalho.

Nas subsecções seguintes é possível ver o resultado do trabalho de modelação processo a processo.

4.5.1 Gestão Comercial

1. Gestão de Reservas

O processo de Gestão de Reservas é crítico em dois sentidos: por um lado deve ser dada ao público a possibilidade de reservar antecipadamente bilhetes para os espectáculos da sua preferência, como forma de flexibilização, comodidade e antecipação na compra de bilhetes; por outro lado, se as reservas não forem bem geridas podem ser criadas situações adversas para a organização que culminam em clareiras na audiência, receitas inferiores às esperadas, bilhetes não vendidos, ... É crucial flexibilizar o processo de reserva de bilhetes, desde que regrado e com prazos bem definidos. Cabe à instituição estabelecer essas regras, para tentar que todas as reservas se traduzam em bilhetes vendidos, devendo-se tentar transmitir ao público que só deve efectuar uma reserva quando tem toda ou quase toda a certeza que vai assistir ao espectáculo (note-se que muitas vezes as reservas são feitas levemente, ou seja, apenas para garantir um lugar sem qualquer compromisso de presença). Os prazos de confirmação/anulação de reserva devem ser estipulados de forma a garantir que os bilhetes de reservas anuladas possam ser colocados à venda por um período razoável (nunca horas antes do espectáculo).

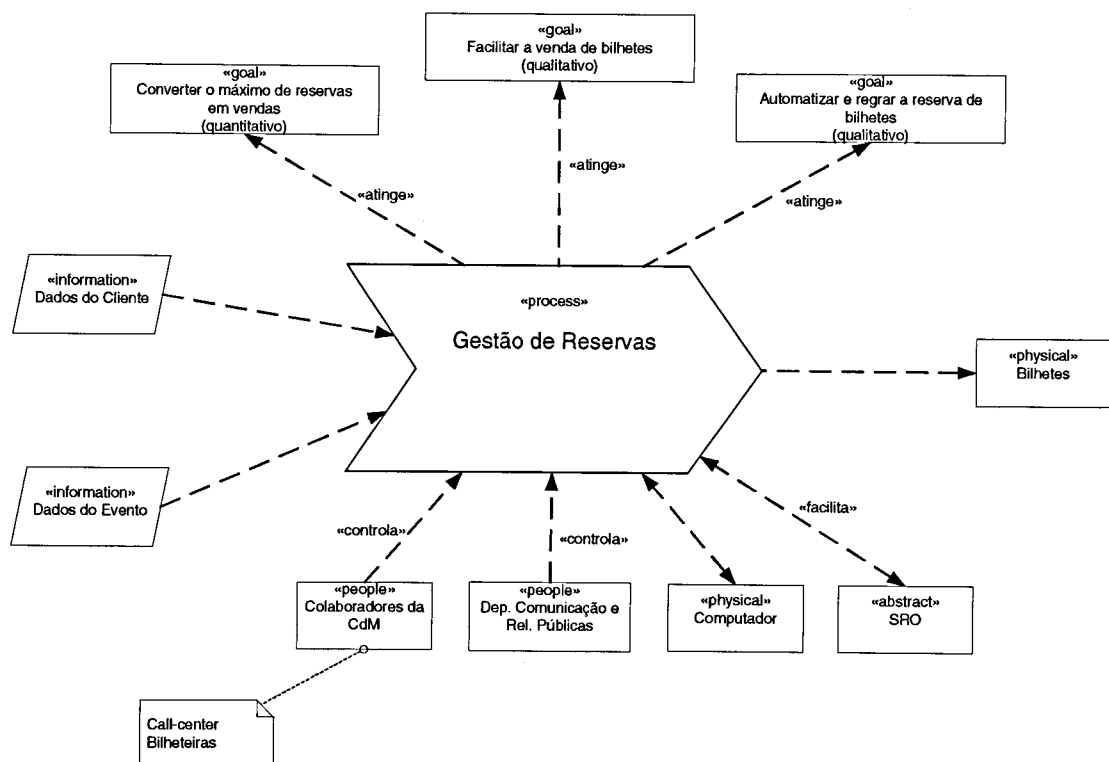


Figura 4.16 – Visão geral do processo de Gestão de Reservas

Como entradas deste processo definiram-se os dados do cliente e do(s) evento(s) para o qual é pretendida a reserva. Como recursos incluiu-se o computador, com instalação da ferramenta SRO (gestão de bilhética), e os colaboradores da CdM responsáveis pelo atendimento ao cliente. Os grandes objectivos a cumprir com este processo são a conversão do maior número de reservas em vendas reais, e como já foi dito facilitar a reserva de bilhetes desde que regrada e controlada.

Para a modelação deste processo foram considerados vários pressupostos, que resultam, entre

outras, de reuniões ocorridas com a Direcção de Marketing:

- As reservas estão disponíveis desde que são postos os bilhetes à venda até 48 horas antes da sua execução. Para amigos da CdM o prazo para se fazer e confirmar a reserva é estendido até às 24 horas que antecedem o evento;
- As reservas só podem ser feitas por telefone, directamente nos balcões das bilheteiras ou através de quiosques. Não é possível efectuar reservas *online* já que se trata de um canal de acesso fácil (risco de reservas feitas levianamente);
- Ainda não foi estipulado o prazo limite para pagamento e levantamento dos bilhetes. Existem duas opções possíveis mas que são contraditórias no que respeita aos benefícios para o cliente ou para a organização. Por um lado, muitas casas de espectáculos aceitam o pagamento e levantamento até poucas horas antes do início do evento. Nessa situação, é elevado o risco de perda dos bilhetes pois, em caso de ausência do cliente, já não existe uma margem temporal considerável para se venderem os lugares reservados. Esta opção é má para a organização mas confortável para o cliente. A outra hipótese passaria por obrigar os clientes a pagarem e levantarem as suas reservas até 48 horas antes do evento. Neste caso, o desconforto para o cliente é elevado, uma vez que se vê obrigado a deslocar-se duas vezes ao local num curto espaço de tempo. Mais inviável se torna para clientes que não moram na área metropolitana do Porto.

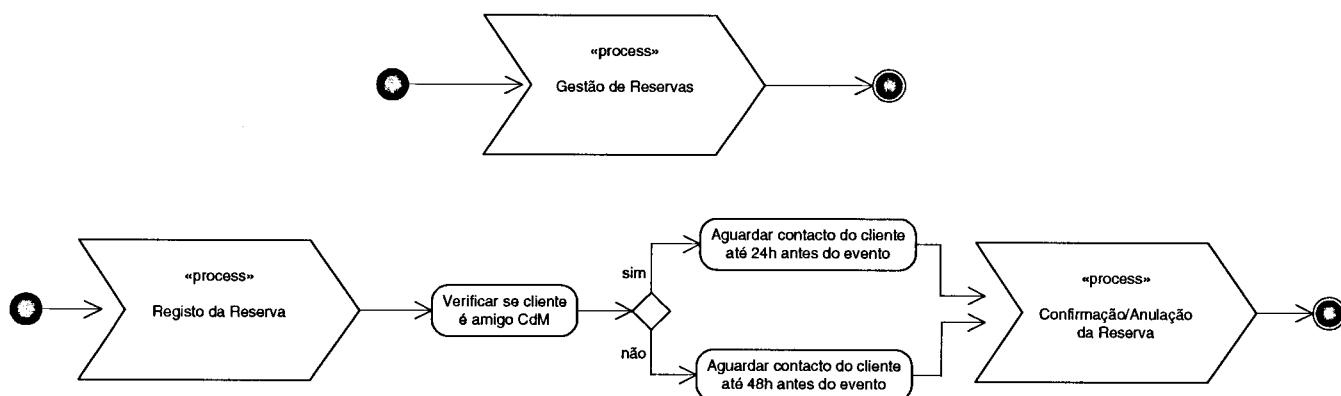


Figura 4.17 – Visão detalhada do processo de Gestão de Reservas

As figuras seguintes mostram a divisão do processo de Gestão de Reservas em 2 sub-processos e correspondentes actividades:

- **Registo da Reserva** – quando o cliente contacta a organização (telefone ou pessoalmente) para efectuar uma reserva, a primeira abordagem é verificar se o cliente está registado. Se não for o caso há que registar os seus dados pessoais para um posterior contacto. De seguida deve ser feita a reserva, tal e qual como é feita a venda de bilhetes, exceptuando o pagamento e a impressão dos bilhetes (actividades só executadas no acto da confirmação);
- **Confirmação/Anulação da Reserva** – se o cliente contactou a organização para anular a sua reserva, os bilhetes podem ser de imediato libertados para venda. Se o contacto serviu para confirmar a reserva, então pode proceder-se ao registo de pagamento e impressão dos bilhetes. Se, por outro lado, não existiu qualquer

contacto com o cliente, cabe à organização decidir pela anulação automática da reserva (e consequente libertação dos lugares) ou pela confirmação da anulação junto do cliente. Por um lado, a primeira abordagem pode mostrar-se mais eficiente caso as reservas sejam em grande número. Por outro lado, é agradável confirmar junto do cliente essa anulação, demonstrando vontade em ter a sua presença, e conseguindo a tão desejada aproximação com os clientes, tentando captá-los para os espectáculos e não esperar passivamente o seu contacto.

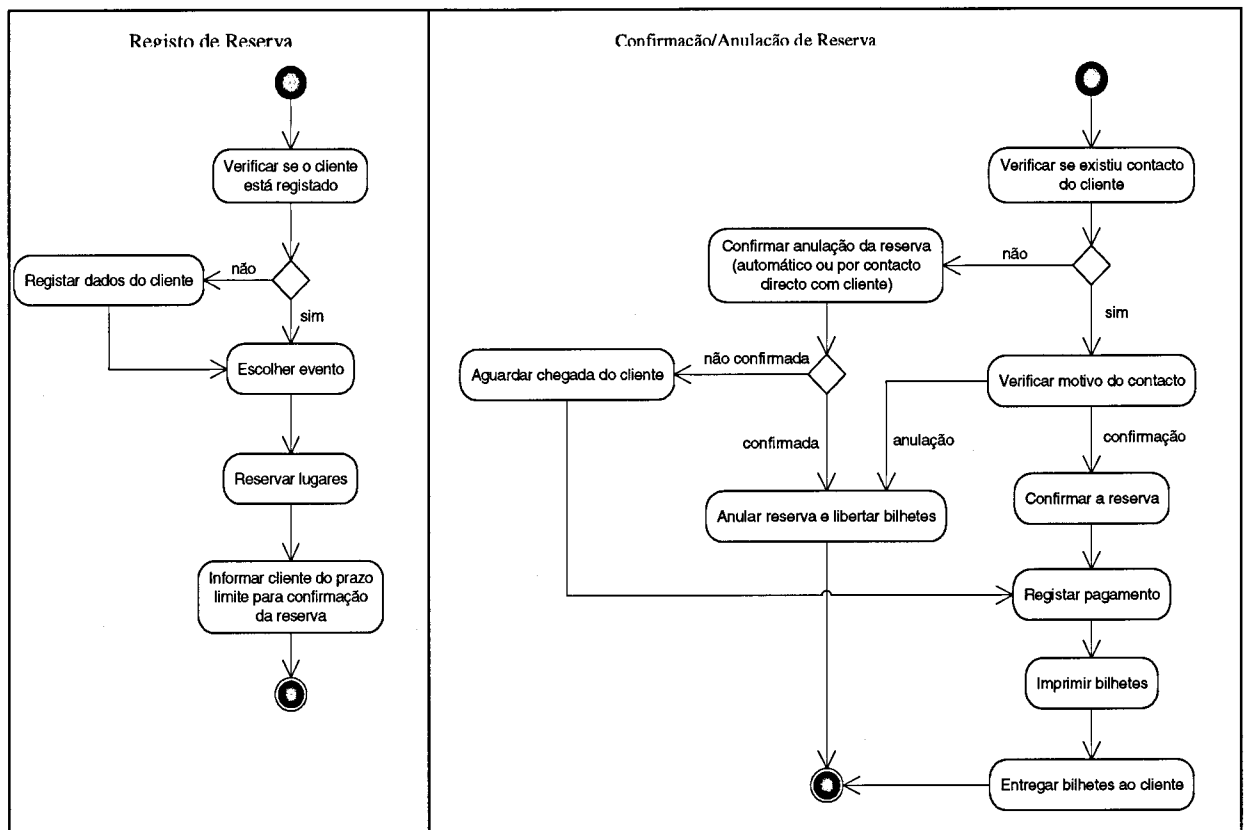


Figura 4.18 – Detalhe dos sub-processos do processo de Gestão de Reservas

2. Venda de Bilhetes

O processo de Venda de Bilhetes é um processo crucial na gestão comercial da Casa da Música. Deve ser desempenhado com eficiência – vender o maior número de bilhetes possível –, com eficácia – venda rápida, evitando filas de espera e flexibilizando a compra ao cliente –, e com efectividade – vender como esperado e planeado.

Este processo de negócio contempla todo o percurso desde a criação dos bilhetes até à entrega dos mesmos ao cliente, passando pela distribuição nos vários canais, pela alocação dos lugares, pela compra e pela emissão dos bilhetes. São contemplados 3 canais de venda e distribuição - bilheteiras, Internet e quiosques – sendo os dois primeiros os mais prioritários.

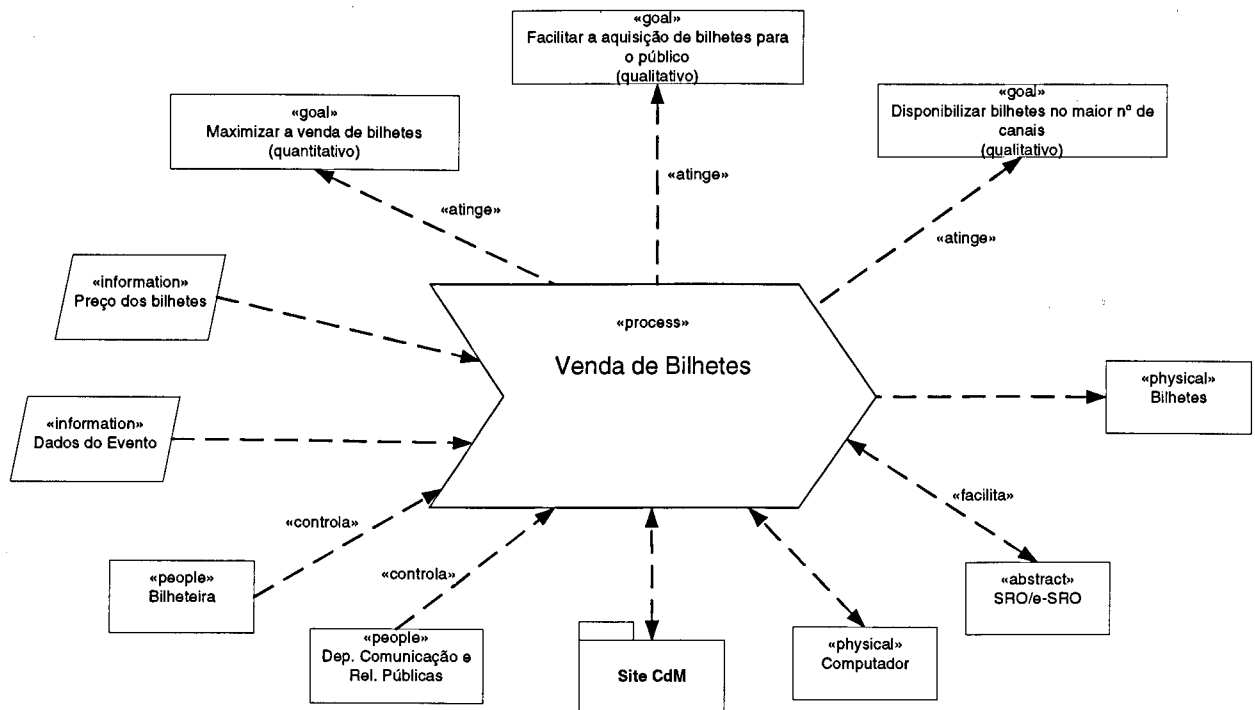


Figura 4.19 – Visão geral do processo de Venda de Bilhetes

A Figura 4.19 corresponde a uma visão geral do processo, estando representadas as suas entradas, saídas produzidas e recursos envolvidos. Os dados de entrada para a execução deste processo são representados por toda a informação do evento (data, hora, local, programa, intervenientes) e do *pricing* associado (preço base, descontos a aplicar, associações a pacotes/subscrições), originando como saída os bilhetes físicos que garantirão ao cliente a entrada no espectáculo. Todo o processo é controlado quer pelo departamento responsável pelo marketing da organização, quer pelos colaboradores que estarão a fazer o atendimento nas bilheteiras. Como recursos físicos necessários para desencadear este processo estão contemplados computadores (para executar a venda dos bilhetes), quiosques de venda, site da CdM (para venda de bilhetes *on-line*). Aplicações como o SRO (ferramenta de venda de bilhetes) e o e-SRO (aplicação para venda de bilhetes na Internet) estarão instaladas nos computadores/quiocques para facilitar todo o processo.

O desenho deste processo toma como pressupostos:

- Os bilhetes adquiridos pela Internet são enviados por correio se comprados com mais de 5 dias de antecedência do espectáculo; caso contrário devem ser levantados nas bilheteiras mediante apresentação de comprovativo de compra (ex.: carta de confirmação impressa pelo cliente, código de transacção, cartão de crédito com o qual foi feita a compra, ...);
- Aos bilhetes comprados pela Internet é acrescida uma taxa para portes de envio, mas que é paga logo na transacção, juntamente com a compra dos bilhetes e não à posteriori no seu levantamento;
- Os bilhetes adquiridos nos quiosques devem ser levantados nas bilheteiras mediante apresentação de um comprovativo de compra (ex.: talão emitido pelo quiosque). Esta foi a opção considerada, apesar de existirem outras como, por exemplo, a organização decidir aceitar os talões impressos nos quiosques como bilhetes para o

evento (note-se que supõe-se que os talões já tenham o lugar impresso);

- Só estão registados na base de dados os clientes que adquiriram uma assinatura de “Amigos da Casa”, que adquiriram pacotes de bilhetes ou subscrições ou clientes que já fizeram registo na Internet (porque adquiriram bilhetes/*merchandise* ou queriam receber mais informações por correio/e-mail);
- Os bilhetes podem, depois de adquiridos, ser devolvidos com um determinado período de antecedência do espectáculo, sendo fornecido em troca um *voucher* com o mesmo valor do bilhete previamente adquirido. Esse *voucher* terá um prazo limite para ser utilizado na compra de novos bilhetes;
- Durante a aquisição de bilhetes na Internet/quiosques, os clientes já podem escolher não só a zona do auditório, como os próprios lugares onde se pretendem sentar, não sendo necessário, à posteriori, aquando da impressão dos bilhetes, realizar a afectação dos lugares;
- Os bilhetes para uma temporada estarão logo disponíveis para venda no início da mesma, sendo que os “Amigos da Casa” terão um prazo, anterior a esse início, para comprar bilhetes (nesse intervalo a venda de bilhetes será exclusiva para eles). Após esse prazo, os bilhetes serão disponibilizados para venda ao público em geral.

Este processo compreende uma sequência de sub-processos que lhe estão inerentes, como se pode verificar na figura seguinte. Note-se que alguns são mutuamente exclusivos, sendo executados em paralelo e não sequencialmente.

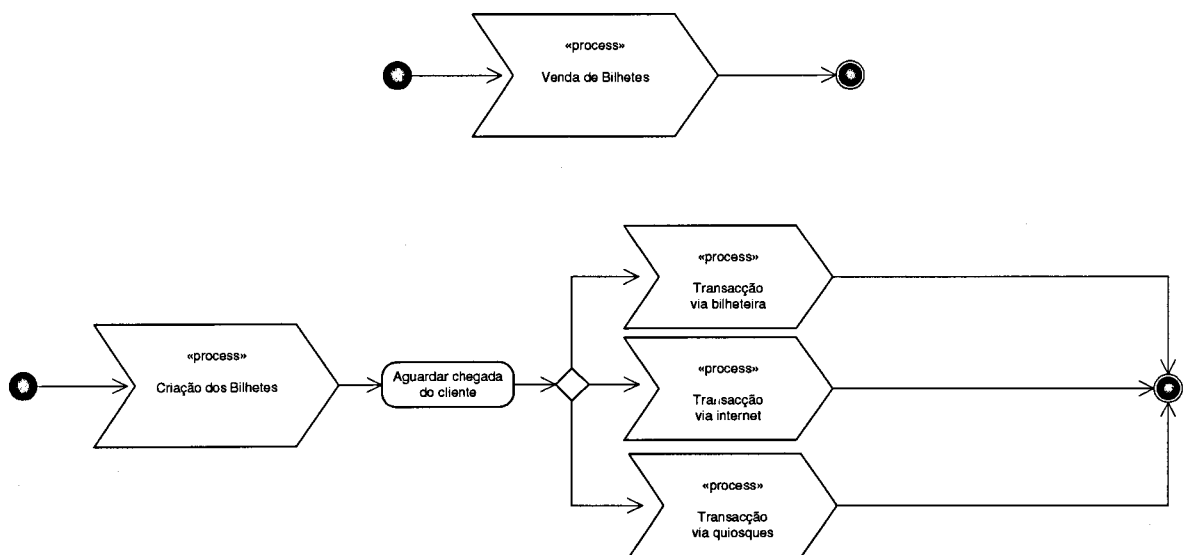


Figura 4.20 – Visão detalhada do processo de Venda de Bilhetes

Cada sub-processo concretiza-se com o desencadear de um conjunto de actividades:

- **Criação dos Bilhetes** – este sub-processo prepara o sistema para a venda de bilhetes. A partir dos dados do evento e respectiva tabela de preços, é criado o *layout* gráfico do bilhete para posterior impressão. Todas as políticas de desconto aplicáveis devem ser introduzidas no sistema, e de seguida devem ser reservados todos os lugares que estarão disponíveis para convidados (VIPs, imprensa, parceiros, ...) para que seja impedida sua venda ao público. De seguida deve ser indicado se o

evento estará disponível para venda em pacotes ou subscrições e atribuída uma exclusividade de compra de algumas semanas aos amigos da CdM;

- **Transacção via Bilheteira** – corresponde à venda tradicional de bilhetes, onde o cliente/público se dirige às bilheteiras para adquirir um ou mais bilhetes. Caso o cliente tenha comprado anteriormente uma subscrição aberta (pacote de n bilhetes sem escolha prévia de eventos), o encarregado da execução deste processo deve adicionar bilhetes à subscrição, ou seja, reduzir o saldo de bilhetes disponível nesse pacote. Seguem-se as actividades que regulam o modo como deve ser feito o pagamento dos bilhetes. Aqui é dada a possibilidade de o cliente pagar de diversas formas (dinheiro, cheque, Visa, MB), incluindo a utilização de *vouchers* com determinado valor nominal;
- **Transacção via Internet (*on-line*)** – trata da impressão de bilhetes comprados via Internet. Como já foi referido anteriormente, existem dois modos de entrega disponíveis para este tipo de transacção: entrega por correio (se intervalo entre data de compra e data do evento for superior a 5 dias úteis) e levantamento na bilheteira (se pretendido ou obrigatório caso o intervalo entre a data de compra e a data do evento seja inferior ou igual a 5 dias úteis). Obviamente não estão contempladas actividades para regular o pagamento de compras feitas pela Internet ou Quiosques, uma vez que as transacções *on-line* requerem um pagamento imediato por cartão de crédito. Este processo pode ser alterado ou até extinto se se optar por uma solução de “*print-at-home*” ;
- **Transacção via quiosques** – trata da impressão de bilhetes comprados em quiosques, que após a transacção imprimem talões que devem ser trocados nas bilheteiras pelos bilhetes reais. Obviamente não estão contempladas actividades para regular o pagamento de compras feitas pela Internet ou Quiosques, uma vez que as transacções *on-line* requerem um pagamento imediato por cartão de crédito. Este processo pode vir a ser alterado ou mesmo eliminado no caso de se incorporarem quiosques com capacidade de impressão dos bilhetes.

Na página seguinte, está ilustrado o diagrama funcional de cada um destes sub-processos.

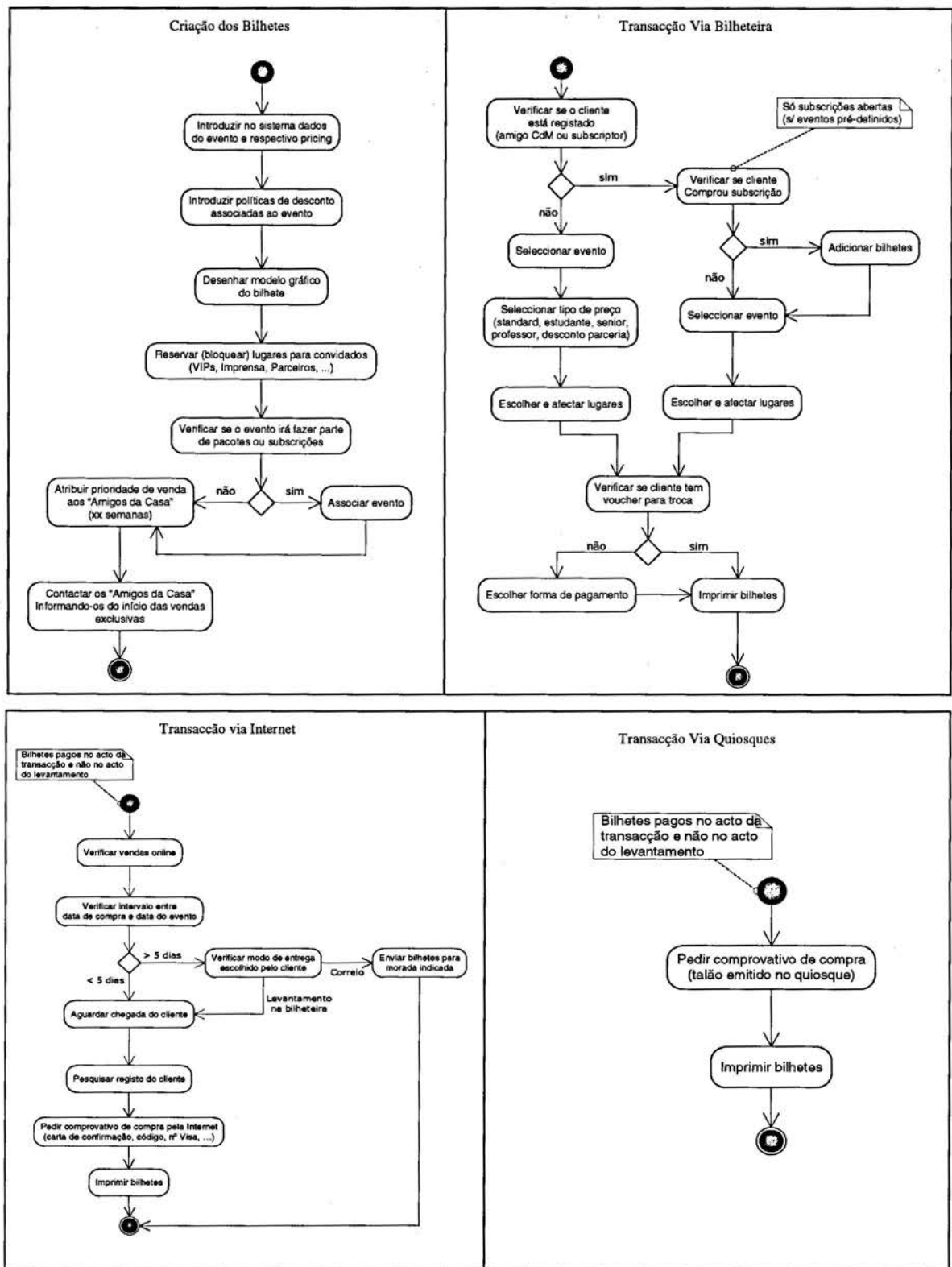


Figura 4.21 – Detalhe dos sub-processos do processo de Venda de Bilhetes

3. Venda de *Merchandise*

O processo de Venda de *Merchandise* corresponde à venda de artigos relacionados com a CdM e que estarão disponíveis para venda quer numa loja física presente no edifício da CdM, quer no *website* da instituição (loja *on-line*).

A figura seguinte fornece uma visão geral deste processo, que tem como objectivo ajudar a tornar lucrativa a venda de *merchandise*. Note-se que, normalmente, esta é a parte menos lucrativa do negócio de uma casa de espectáculos, sendo o número de vendas diminuto face às restantes actividades de angariação de receitas (venda de bilhetes, aluguer de espaços, actividades de *membership* e *sponsorship*, entre outras). Porém, esta actividade torna-se interessante e essencial numa perspectiva de desenvolvimento de uma imagem, ou seja, de aumento da notoriedade de uma marca, neste caso a marca da CdM.

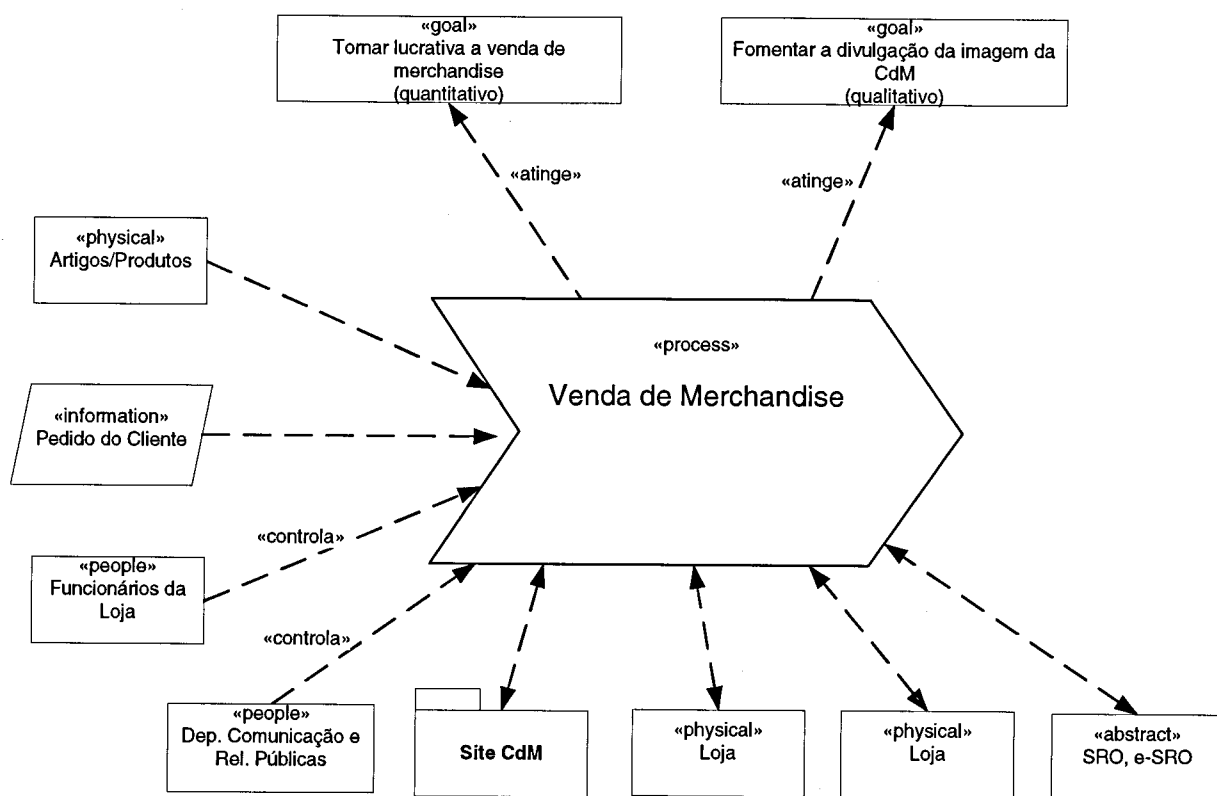


Figura 4.22 - Visão geral do processo de Venda de *Merchandise*

Este processo tem como única entrada os artigos/produtos físicos e como controladores o departamento de marketing (responsável por definir que *merchandise* vender, como, a que preço) e os funcionários da loja (responsáveis por fomentar a venda dos produtos, aliciando os clientes à compra). Os recursos necessários para o correcto desencadeamento deste processo são a loja, computadores com aplicações de venda (SRO) instaladas e o próprio *website* da instituição através do qual será possível efectuar vendas *on-line*.

Mais uma vez, as informações de base para a modelação deste processo foram obtidas junto do departamento de marketing, tendo sido assumidos os seguintes propósitos:

- Existirá venda *on-line* de *merchandise*, através da disponibilização de uma plataforma de comércio electrónico no *website* da organização, que será apoiado em *back-office* por uma aplicação de bilhética *on-line* que também prevê a venda de

artigos promocionais (e-SRO). Existirá um catálogo de produtos, a partir do qual o cliente fará as suas escolhas, e um sistema de cesto de compras, onde o cliente poderá acumular os produtos seleccionados;

- Todos os artigos encomendados pela Internet serão distribuídos por correio, sendo adicionados portes de envio ao valor total da compra;
- A compra pela Internet requer o registo do cliente no próprio *website*, de forma a serem facultados à organização os dados pessoais para imediato armazenamento na base de dados de contactos;
- Em caso de compra de artigos não disponíveis em *stock*, devem ser elaboradas ordens de encomenda para posterior envio ao fornecedor. Caberá à CdM definir políticas de aprovação de encomendas (que poderão passar quer pela Direcção de Marketing, quer pela Direcção Administrativa e Financeira);
- Caberá também à CdM definir toda a política de Gestão de *Stocks*, que será efectuada através de um ERP²⁸, cuja implementação está prevista para o seu Sistema de Informação futuro. Aí deverão ser estabelecidas as regras de *stock* mínimo e ponto de encomenda, de forma a garantir que não ocorrem nem rupturas nem excesso de *stock*.

Este processo divide-se em três sub-processos, sendo que dois são mutuamente exclusivos (ou é feita a venda via Internet ou a venda via loja). Esses sub-processos podem terminar o processo (no caso da existência dos artigos em *stock*) ou desencadear um novo sub-processo que trata da entrega de artigos encomendados.

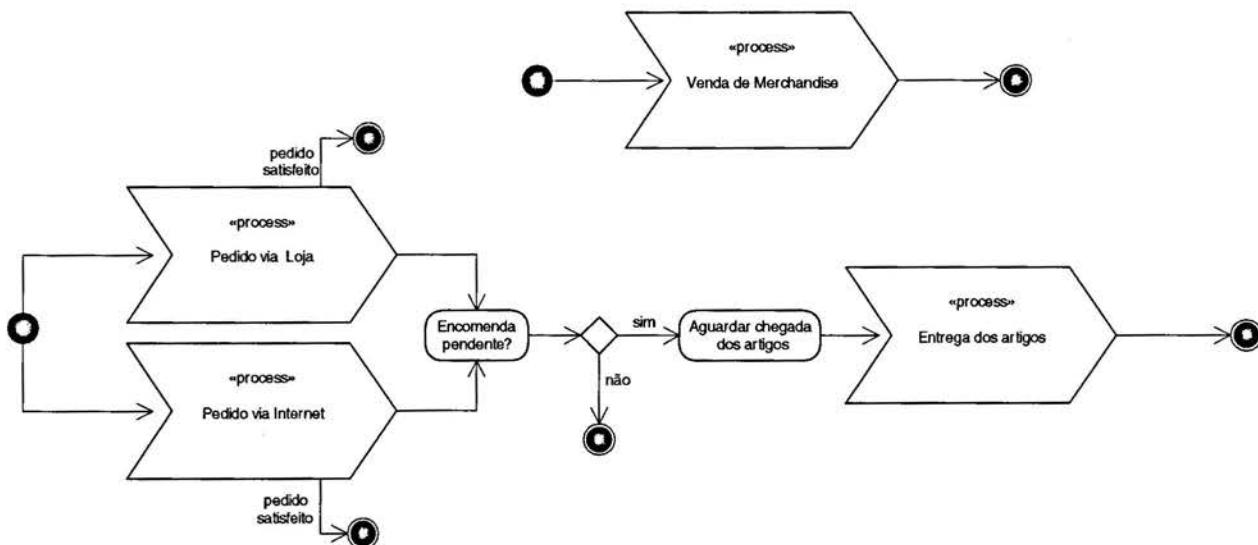


Figura 4.23 – Visão detalhada do processo de Venda de Merchandise

A venda de *merchandise* inicia-se com a venda dos artigos e termina com a sua entrega à posteriori caso os artigos não estejam disponíveis no acto da compra:

- **Pedido via Loja** – sub-processo que se inicia com a chegada dos clientes para a

²⁸ Enterprise Resource Planning

aquisição de produtos de *merchandise*. Todas as vendas podem ser registradas como anónimas ou nas fichas dos clientes, caso estes estejam presentes na Base de Dados. Para o caso de artigos inexistentes em *stock* deve ser elaborada uma nota de encomenda a enviar para o departamento responsável;

- **Pedido via Internet** – este sub-processo é semelhante à fase final do anteriormente descrito. Os clientes fazem as suas encomendas *on-line* que são, em *back-office* tratadas e analisadas diariamente (recebidas no ERP, que automaticamente faz a gestão de *stocks*) de forma a responder o mais rápida e eficazmente possível;
- **Entrega dos Artigos** – sub-processo que só é executado caso os artigos tenham sido encomendados para reposição de *stock*. Aquando da chegada da encomenda devem ser verificadas encomendas pendentes e a respectiva fonte. Ou seja, se o cliente fez a sua compra pela Internet, os artigos serão entregues por correio. Caso contrário, o cliente será notificado para o levantamento na loja da CdM.

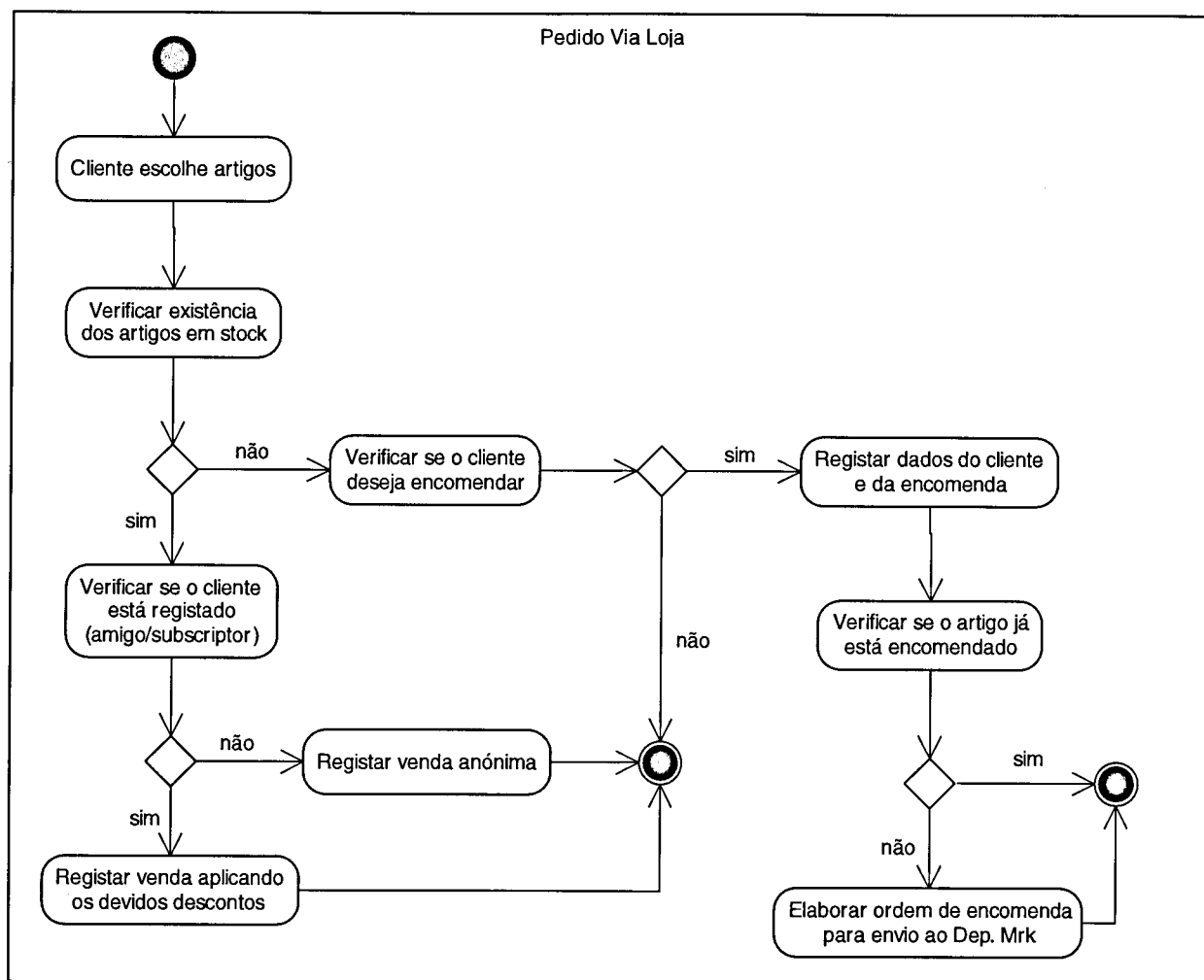


Figura 4.24 - Detalhe dos sub-processos do processo de Venda de *Merchandise*

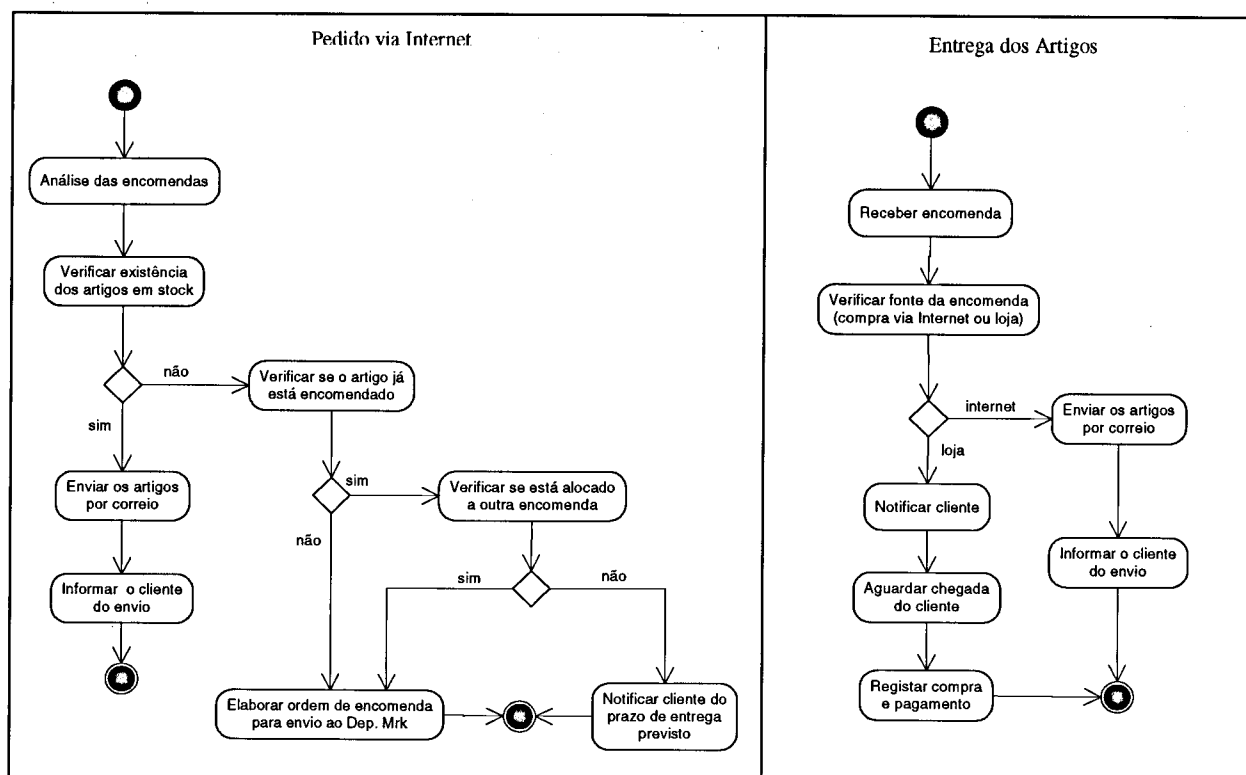


Figura 4.25 – Detalhe dos sub-processos do processo de Venda de *Merchandise* (2)

4. Definição de Preços

Este é o processo da área do Marketing que antecede o processo de venda de bilhetes (ver 4.5.1 – ponto 2), e cujo objectivo é afectar preços aos bilhetes de acordo com o tipo de evento e a sala em que se vão realizar. Note-se que este processo não estipula/determina os preços de cada evento, mas apenas automatiza e normaliza a forma como esses preços serão atribuídos.

Tem como entradas informações de fontes distintas: internas e externas. A informação interna é composta pelos dados do evento cujo *pricing* será determinado (data, hora, local, sala, programa, intervenientes, orçamento, despesas, ...). A informação externa tem como fonte essencial o cliente, seja de forma directa através do *feedback* (sugestões, reclamações, informações dos *opinion leaders*), seja de forma indirecta através de estudos estatísticos sobre a presença e assiduidade do público (taxa de adesão a actividades, frequência de espectáculos, eventos mais procurados, ...). A informação externa é de extrema importância, principalmente a longo prazo e após a produção e execução de alguns eventos, dado que estudando-a é possível satisfazer as necessidades do público-alvo e responder positivamente aos seus gostos e preferências musicais. A saída produzida pelo processo é única e consiste nos preços correspondentes ao evento e descontos associados. Esta informação será usada como entrada no processo de venda de bilhetes, que se inicia com a sua introdução na aplicação de bilhética.

De seguida é possível visualizar um diagrama global do processo, contendo o objectivo a atingir, as entradas e correspondentes saídas e os recursos que auxiliam a sua execução.

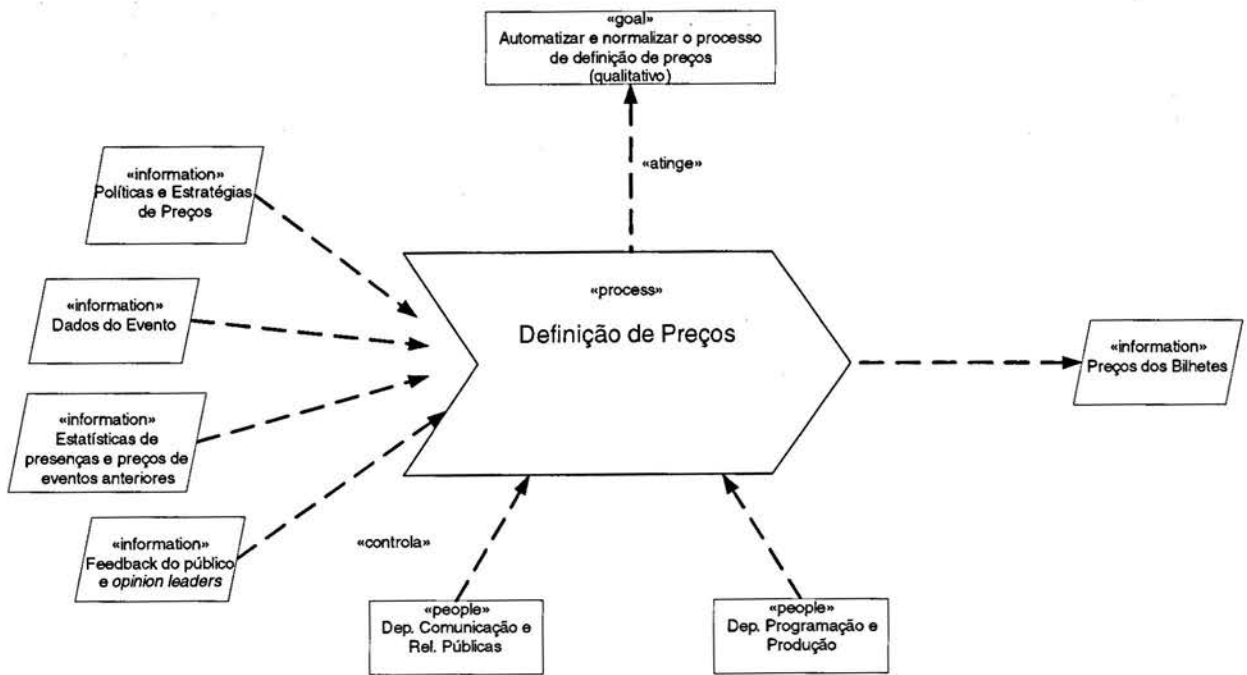


Figura 4.26 – Visão geral do processo de Definição de Preços

Para a modelação deste processo foram seguidas as seguintes considerações:

- Os preços base são estipulados de acordo com o tipo de evento (ex.: jazz, ópera, clássico, ...);
- Aos preços base (correspondente ao preço máximo do evento) são aplicados descontos de acordo com o local (pequeno ou grande auditório) e as configurações de lugares para o evento. Note-se que o grande auditório tem lugares fixos, sendo que consoante o tipo de evento e o espaço necessário, podem ser feitas novas configurações na distribuição dos lugares e áreas (ex.: remover cadeiras, remover filas, ...). Já o pequeno auditório é composto por lugares móveis, podendo ser definidas várias configurações e capacidades de acordo com o desejado;
- Aos preços estipulados por áreas devem ser aplicados descontos de acordo com o tipo de preços configurado e definido (ex.: standard, estudante, professor, sénior e família) e com o tipo de cliente (ex.: amigo *gold*, amigo *silver*, ...);

Este processo não tem sub-processos associados, apenas actividades de execução sequencial. Após verificar o tipo de evento, o executante deve consultar a respectiva tabela de preços base que indica o preço base para cada tipo de evento. De seguida é necessário verificar em que auditório se realizará o evento e qual a configuração mais adequada e, a partir daí, segmentar os preços estipulados. A partir deste ponto a aplicação está pronta para vender bilhetes ao público.

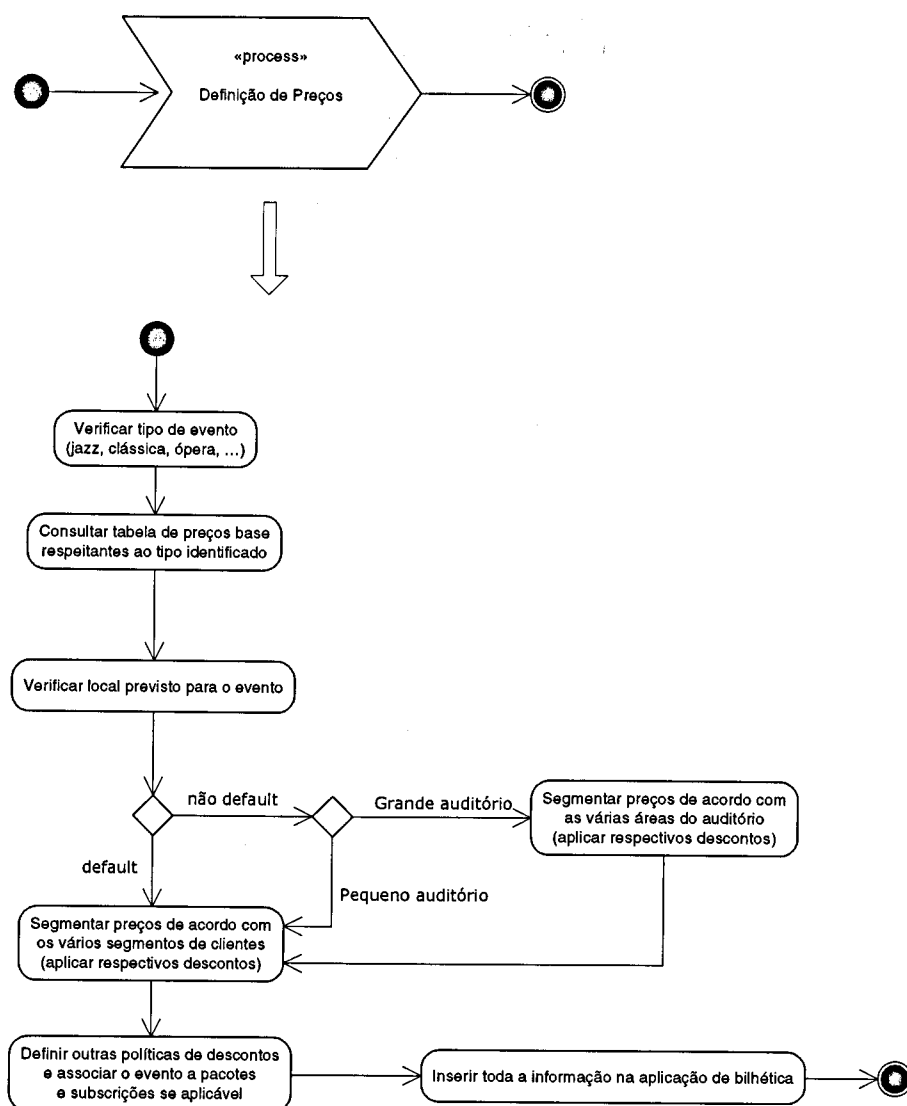


Figura 4.27 – Visão detalhada do processo de Definição de Preços

5. Gestão de Clientes

Este processo é de âmbito abrangente e será aquele que mais modificações pode sofrer ao longo dos tempos, dependendo dos resultados obtidos. Note-se que esta é uma área crítica na definição da estratégia da organização, nomeadamente porque requer uma adaptação constante mediante os vários *feedbacks* obtidos a partir dos clientes. Trata da gestão de todos os clientes registados na base de dados da CdM, sendo seus grandes objectivos captar o maior número de clientes e fidelizar aqueles que já o são.

O processo de Gestão de Clientes é indubitavelmente aquele que melhor traduzirá o espírito e filosofia da organização: atitude pró-activa na angariação de clientes, dinamismo na promoção e divulgação das suas actividades, aposta forte na fidelização através da oferta de regalias e benefícios apelativos, ...

Tal como no processo anterior, os dados de entrada provêm de duas fontes distintas: a programação e o departamento responsável pela área de Relações Públicas. O último, para além de ter informação essencial e útil para o processo, desempenha um papel crucial na sua execução. Para além da programação da temporada, este processo necessita de estudos das preferências e necessidades dos clientes e feedback do público obtido através de inquéritos de avaliação de satisfação (saídas dos processos Avaliação da Satisfação do Público).

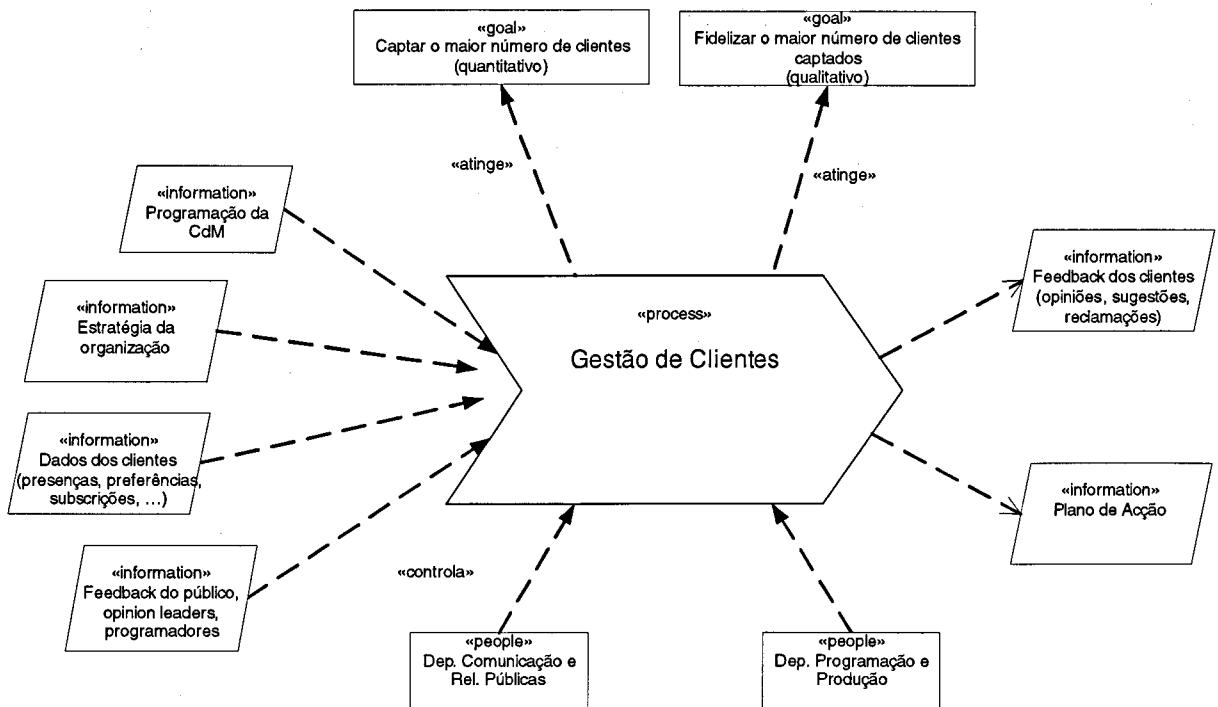


Figura 4.28 – Visão geral do processo de Gestão de Clientes

A modelação deste processo baseou-se numa divisão do mercado em três níveis:

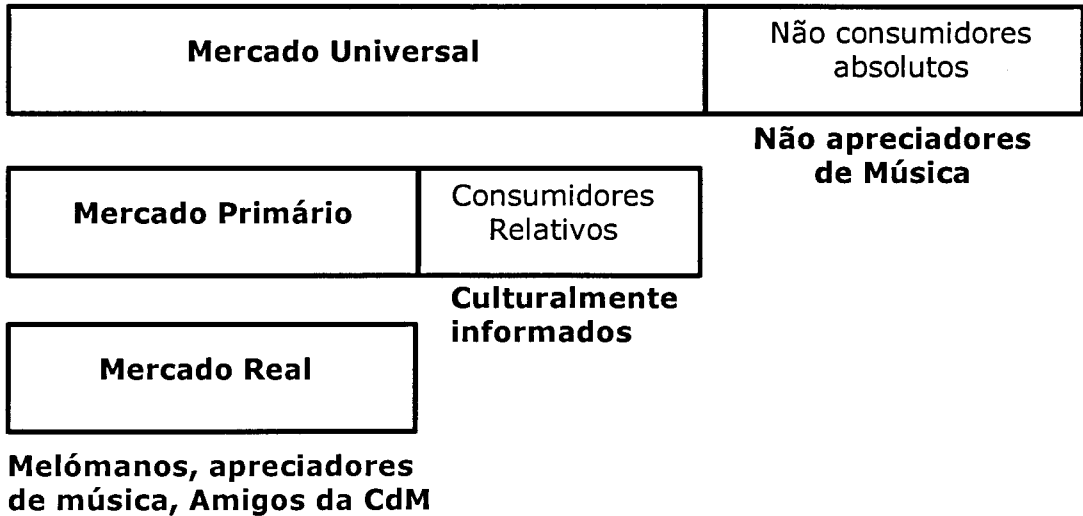


Figura 4.29 – Segmentação do Mercado

Dois grandes desafios estão colocados à Casa da Música: o primeiro é captar os consumidores relativos, ou seja os consumidores culturalmente informados que apreciam música, ouvem música, frequentam casas de espectáculos e assistem, com alguma assiduidade a eventos musicais (até já podem ter assistido a eventos na CdM, mas não são espectadores assíduos). Estes consumidores representam cerca de 65,4% da população da cidade do Porto²⁹ – são

²⁹ Dados retirados do Estudo do Boston Consulting Group datado 01/10/2003 – “ 65,4% dos cidadãos do Porto frequentam 5 ou mais recintos culturais por ano (Coliseu, Serralves, Rivoli, S. João, Teatro Campo Alegre, Casa das Artes, ...)”

consumidores habitualmente frequentadores das diversas casas de espectáculos disponíveis na cidade e podem ser os grandes sustentadores da CdM. Neste desafio também se inclui a atracção dos jovens (descontos, regalias, ...) e dos escalões etários mais velhos, garantindo que a aclamada falta de tempo não constitui um obstáculo à presença nos eventos (promover acções de *babysitting*, horários dos eventos mais flexíveis, ...); o segundo desafio, talvez mais custoso que o primeiro, não em termos económicos mas em termos emocionais, passa por fidelizar aqueles que já são clientes da Casa da Música, ou seja, fidelizar o mercado real. Neste mercado real estão incluídos dois públicos distintos: os que já são amigos da CdM e os registados que assistem esporadicamente aos seus eventos. Para os primeiros há que desenvolver acções específicas de incitamento à renovação do programa de *membership*, oferecer benefícios alargados de acordo com a antiguidade do membro, entre outros; os segundos requerem um esforço adicional para aliciá-los a frequentarem mais a CdM, refinando a programação de acordo com as suas preferências, mostrando-lhes todas as vantagens em ser membro, e mantendo um estreito contacto entre ele e a instituição (pedindo informações, actualização de dados, resposta a inquéritos, dando informações, notícias, ...). Note-se que os membros já efectivos da CdM podem formar um canal importante de promoção da CdM junto de amigos, conhecidos e familiares e, conseqüentemente, um meio eficaz de angariação de novos amigos. Como já foi dito anteriormente neste documento, nesta área é bastante relevante o “passa-palavra” e todas as opiniões transmitidas dos frequentadores para os “novatos”.

Com base nestas considerações, o processo de Gestão de Clientes foi dividido em três sub-processos que, apesar de se desenrolarem sequencialmente, podem ter um intervalo temporal significativo entre eles (o cliente pode assistir pela primeira vez a um evento na CdM e só passado 1 ou 2 anos se fidelizar/associar como amigo da instituição).

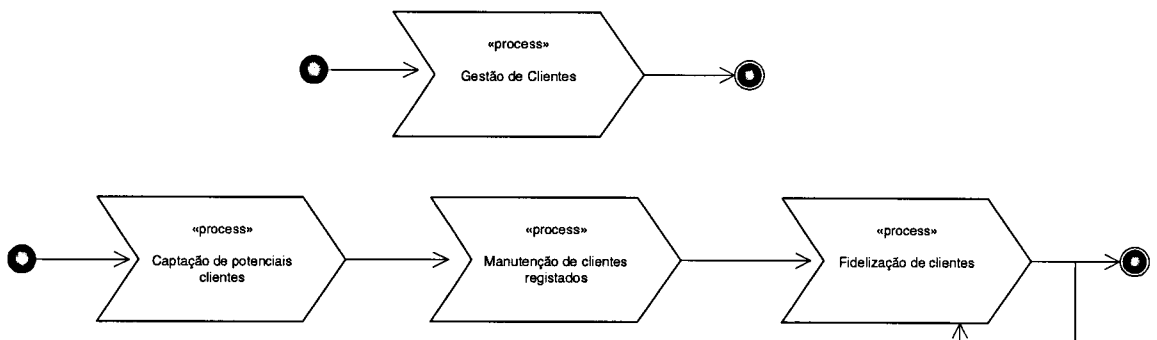


Figura 4.30 – Visão detalhada do processo de Gestão de Clientes

- **Captação de Potenciais Clientes** – este é o processo que documenta a melhor forma de captar clientes do mercado primário. Inicia-se com a segmentação do próprio mercado, segundo critérios de segmentação variáveis, mas que devem estar bem definidos. De seguida deve ser identificado o(s) segmento(s) alvo, ou seja, o grupo de não consumidores que se pretende atingir com determinada programação. Esse grupo deve ser alvo de um estudo aprofundado cujo objectivo será definir de forma clara o perfil dos seus constituintes como consumidores culturais. Junto destes devem ser promovidas acções de divulgação e promoção, que devem ir de encontro com as suas preferências e necessidades e que devem desencadear um primeiro contacto voluntário entre o cliente e a CdM. Uma vez feito esse primeiro contacto,

cabe à instituição aliciar o futuro cliente a comprar não apenas bilhetes para um evento singular, mas a aquisição de pacotes/subscrições. Dificilmente o cliente que se desloca pela 1ª vez à CdM e que nunca assistiu a um espectáculo arrisca associar-se a um programa de *membership*, querendo sempre ter uma primeira experiência. Essa primeira experiência e contacto do cliente são de extrema importância pois determinam a viabilidade de futuros contactos. Todas as expectativas criadas pelo cliente antes de assistir ao primeiro evento devem ser satisfeitas e até ultrapassadas, ou seja, o *gap* entre as expectativas (antes) e as sensações/emoções (depois) deve ser positivo (expectativas ultrapassadas pelas sensações). Só assim se consegue um segundo contacto e uma passagem de testemunho positiva (o passa-palavra é muito significativo neste meio). O sub-processo termina com o registo do cliente na Base de Dados, de forma a serem registados todos os seus contactos e movimentos como cliente da CdM;

- **Manutenção de Clientes Registados** – após o primeiro contacto com o cliente há que efectuar um trabalho de manutenção, para que este não se “desligue” das actividades da CdM. Para tal, há que garantir um contacto permanente e estreito (*one-to-one*), fomentando expressão de opiniões e sugestões, pedindo aos clientes que sejam críticos, ou seja, tentando transparecer que a CdM quer ir de encontro às suas preferências musicais e, não só ouve, como leva em conta todas as considerações dos *opinion leaders* e do público em geral. Esse contacto deve ser feito através de vários canais consoante o alvo em causa (canal móvel para público mais jovem, *e-mails* para o restante público registado, questionários disponíveis no site, *newsletters* mensais, convites esporádicos para assistir a um ensaio ou uma estreia, ...). Todo o esforço de manutenção começa por estudar o perfil dos clientes registados, ou seja, os seus comportamentos como espectador. Um dos canais possíveis para o fazer é a Internet, mais precisamente o site da instituição. Através do registo de todo o histórico de vendas, pesquisas e registos efectuados, ou seja de todos os contactos feitos com a organização, é possível analisar os gostos do cliente (*datamining*³⁰). De seguida devem ser agrupados clientes com perfil idêntico, para que sobre estes se desenvolvam campanhas e acções de comunicação personalizadas, devendo ser escolhido o canal preferencial para contacto (ex.: jovens podem ser contactados via canal móvel, mas clientes mais refinados e exigentes darão preferência ao canal tradicional de correio, com cartas personalizadas, com aspecto gráfico apelativo e pouco incisivas e imperativas). Este sub-processo contempla, igualmente, a necessidade premente de pedir aos clientes uma constante actualização dos seus dados. Essa actualização pode ser facilitada através da criação de uma área de cliente no site, onde mediante o registo o cliente poderá definir o seu perfil e as suas preferências, actualizar os seus dados pessoais, consultar o seu histórico de transacções,...;

³⁰ *Datamining* é o processo de extrair informação válida, previamente desconhecida e de máxima abrangência a partir de grandes bases de dados. Com o uso do *Datamining* é possível identificar novas oportunidades num determinado negócio, transformando os dados contidos nas bases de dados em informações importantes para o relacionamento com os clientes.

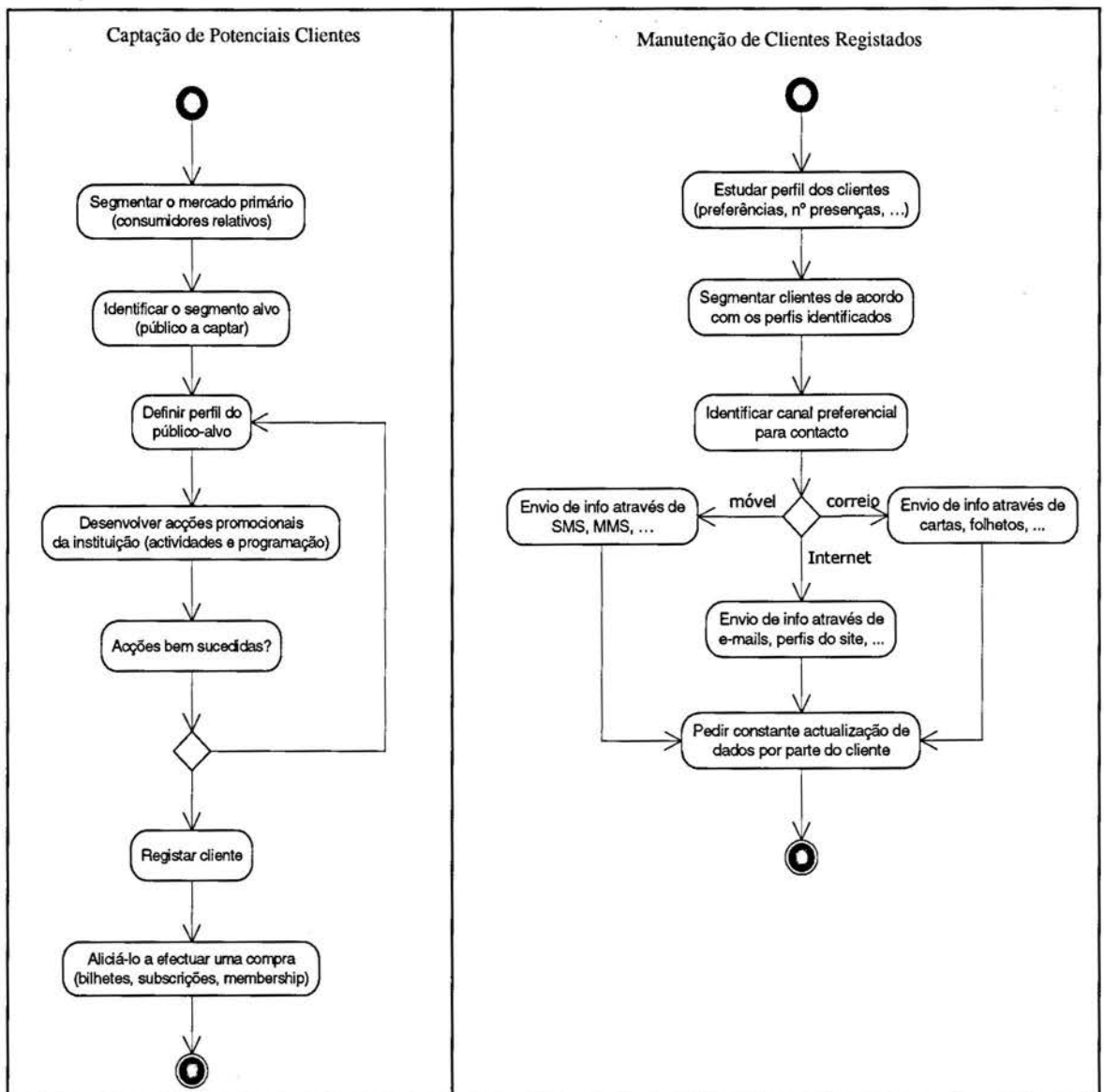


Figura 4.31 – Detalhe dos sub-processos do processo de Gestão de Clientes (1)

- **Fidelização dos Clientes** – ainda mais complicado que manter os clientes é fidelizá-los, ou seja, propor-lhes um negócio: em troca da cobrança de assinatura anual, o cliente recebe regalias e benefícios em todas as actividades com a organização. Para aqueles que já são ou foram amigos, há que aliciá-los a renovar essa ligação.

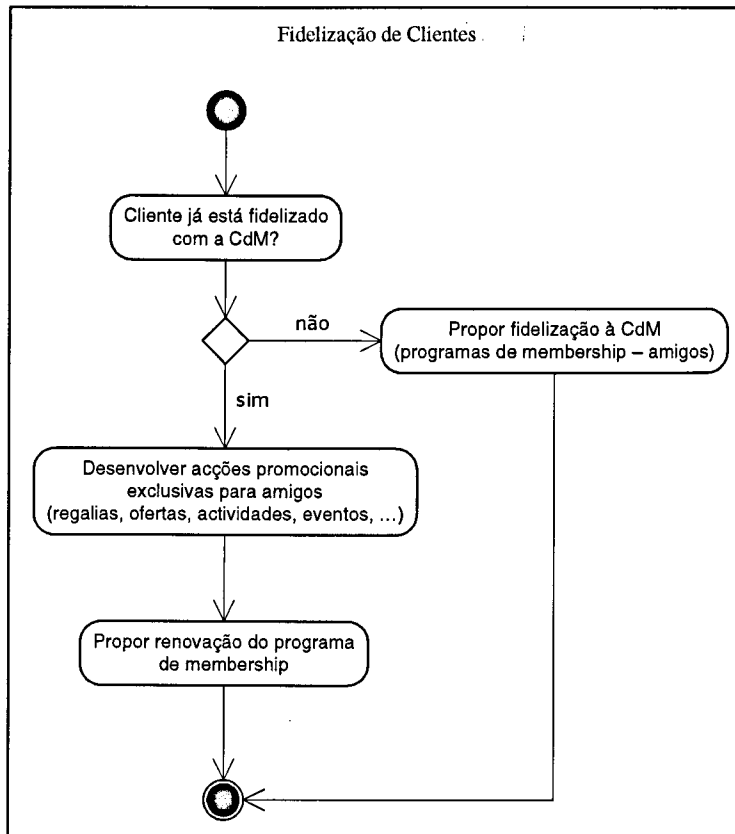


Figura 4.32 – Detalhe dos sub-processos do processo de Gestão de Clientes (2)

4.5.2 Gestão de Relacionamentos

1. Promoção e Divulgação Institucional

Se o processo de Venda de Bilhetes é crucial para o desenvolvimento económico da CdM, o processo de Promoção e Divulgação Institucional dita a “sobrevivência” da instituição. Trata-se de criar uma imagem, desenvolver uma marca, aumentar a notoriedade e promover o reconhecimento da instituição, dos seus agrupamentos residentes e das suas iniciativas. Segundo um estudo efectuado em Março de 2004³¹, apesar de 79% da população do Porto conhecer a CdM e a sua localização, apenas 19% dos inquiridos estava a par das iniciativas realizadas na CdM como forma de promoção do seu projecto. Há que criar uma relação indissociável entre o espaço, os acontecimentos e o público. Ainda segundo esse estudo “a imagem qualitativa do projecto global CdM apresenta um resultado maioritariamente positivo no Porto (65%)”, porém está patente o “desconhecimento e tendência para a excessiva politização e partidarização” aliados à “forte tendência negativa por parte da comunicação social ao falar sobre o projecto”. É essencial combater esta imagem, criando suportes de comunicação institucional que a reforcem e desenvolver acções de comunicação e sensibilização para a abrangência do projecto, nomeadamente junto dos órgãos de comunicação social e dos *opinion leaders*.

O macro-processo de Promoção e Divulgação Institucional encontra-se dividido em três processos, que se encadeiam de forma sequencial: primeiro deve ser feito o planeamento e orçamentação das acções promocionais, de seguida deve ser concebida cada uma das acções e

³¹ Estudo de Opinião sobre a Casa da Música efectuado pela Memorandum em Março de 2004

por fim deve ser produzido e distribuído o material gráfico desejado. Note-se que nenhum destes processos foi modelado com detalhe ao nível de actividades, por existir um desconhecimento acerca do modo como se vão desencadear as acções de promoção da CdM num futuro próximo. Em conversa com a responsável pela Direcção de Marketing ficou patente que foi dada prioridade a outras decisões mais prementes (de nível estratégico/táctico e não operacional), sem as quais não será possível definir qualquer campanha (segmentação do público, políticas de entrada no mercado, marketing mix, ...).

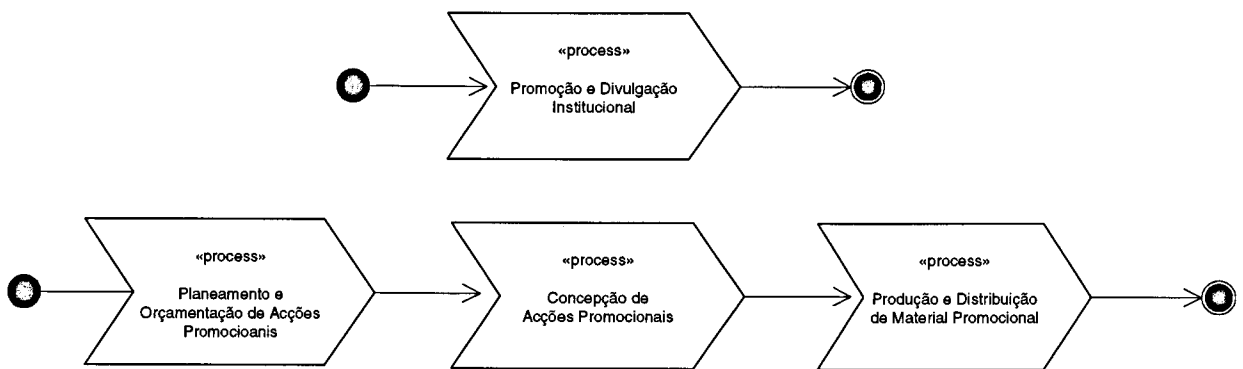


Figura 4.33 – Encadeamento dos vários processos que compõem o macro-processos de Promoção e Divulgação Institucional

Planeamento e Orçamentação de Acções Promocionais

Este processo tem como objectivos efectuar um macro planeamento das acções de comunicação e promoção previstas num curto/médio prazo e definir o respectivo orçamento.

Como entradas recebe o orçamento global previsto para o departamento de marketing, e o feedback do público, críticos, *opinion leaders*, e o impacto e resultados de outras campanhas já efectuadas. Com o controlo da Direcção de Marketing e o apoio da Direcção Administrativa e Financeira, este processo deverá produzir um plano global de campanha (objectivos, público a atingir, datas de produção e lançamento, ...) e respectivo orçamento.

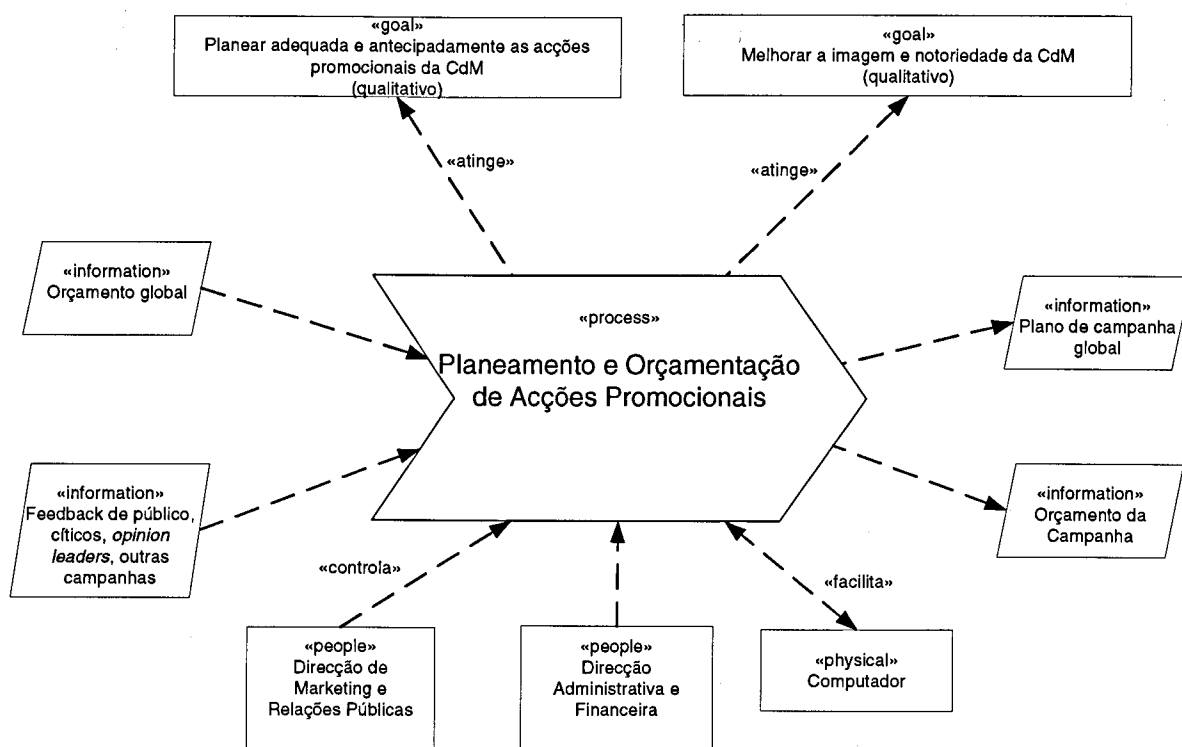


Figura 4.34 – Visão geral do processo de Planeamento e Orçamentação de Acções Promocionais

Concepção de Acções Promocionais

A partir do orçamento e planeamento produzidos no processo anterior, devem ser estipulados todos os detalhes da acção promocional em causa, nomeadamente objectivos, público-alvo, canais de distribuição e comunicação, material a produzir, recursos necessários, informação necessária, datas de lançamento, entre outros. Nesta fase é crucial para a Direcção de Marketing ter o apoio da Direcção Artística, designadamente para lhe dar toda a informação necessária acerca da programação e eventos já planeados. Os grandes objectivos a satisfazer com este processo são a concepção de campanhas efectivas e eficazes (que cumpram as metas que se põem num curto prazo).

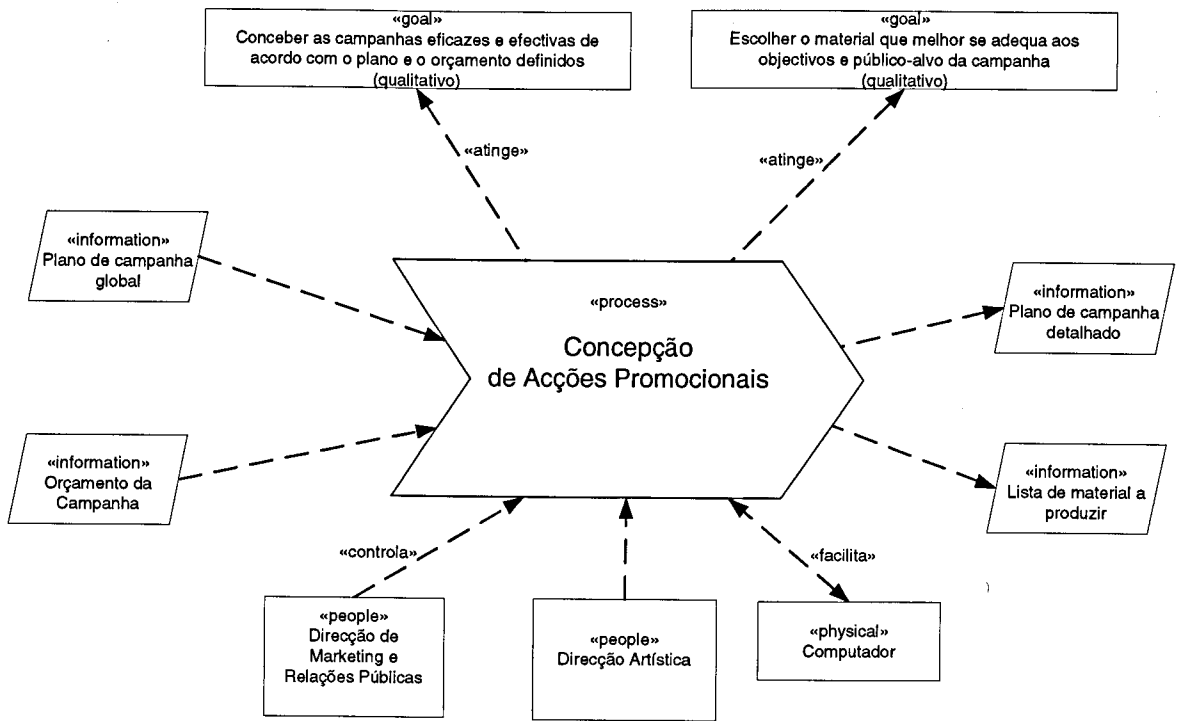


Figura 4.35 – Visão geral do processo de Concepção de Acções Promocionais

Produção e Distribuição de Material Promocional

Depois de produzido o plano detalhado com todos os dados logísticos da campanha, há que começar a dar ordens de produção do material. Deve ser pensado o aspecto gráfico dos vários artefactos, devem ser escolhidos *slogans* de campanha, frases chave, destaques, cores, imagens, entre outros e por último devem ser designados quais os meios mais adequados para a distribuição.

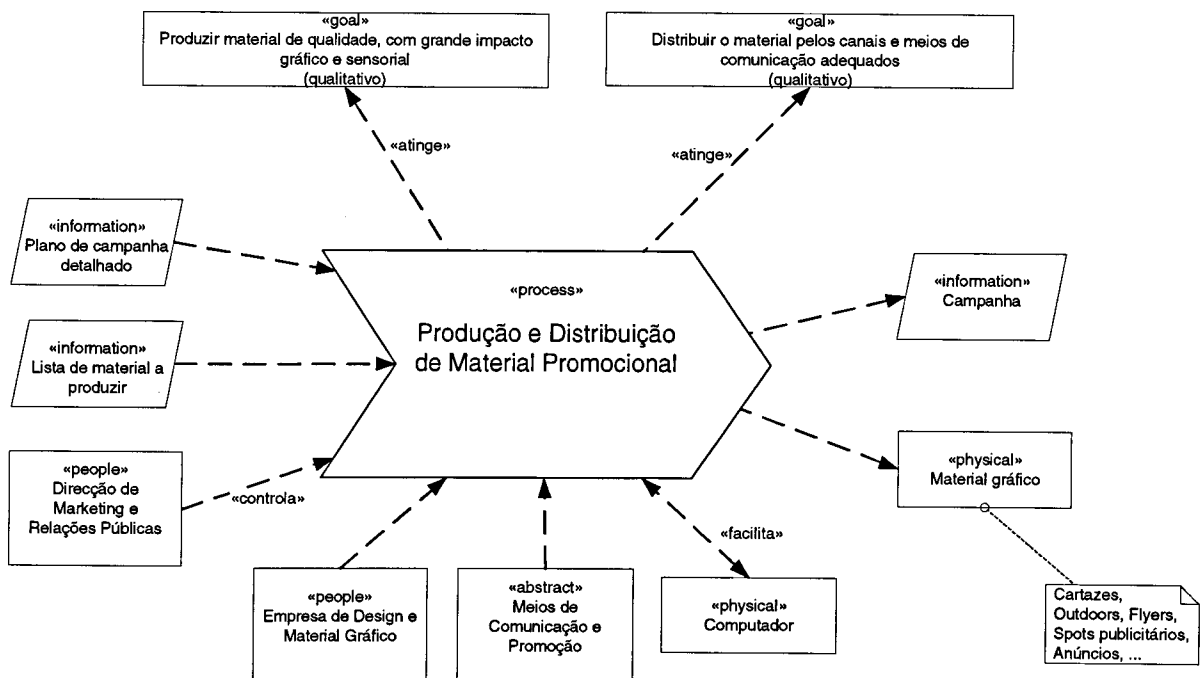


Figura 4.36 – Visão geral do processo de Produção e Distribuição de Material Promocional

2. Apoio ao Cliente/Público

É primordial que se desenvolva um plano eficaz e eficiente de apoio ao cliente/público da CdM. Só assim se consegue obter *feedback* e consequentemente ajustar as actividades e processos em concordância. Nesta área estão englobados três processos distintos: tratamento de respostas a pedido de informações, avaliação da satisfação do público através da gestão de sugestões/reclamações e gestão de perdidos e achados.

Resposta a Pedido de Informação

Este processo gere todo o processo de tratamento de respostas a pedidos de informação por parte do cliente, seja informação de natureza genérica (relativa ao funcionamento da CdM – ex.: onde adquirir bilhetes, horário de funcionamento, serviços disponíveis, ...), seja informação respeitante às actividades e programação de uma temporada (ex.: datas dos eventos, preços de bilhetes para determinado evento, detalhes do evento, disponibilidade de lugares, ...). Seguramente que este processo terá de ser mais detalhado numa fase posterior, pois as respostas e os responsáveis por dá-las dependerão do tipo de informação pretendida (ex. informações de carácter geral que concernem com o funcionamento da CdM podem ser respondidas por qualquer funcionário da bilheteira ou *call-center*; informações mais específicas de um evento ou de programação terão de ser respondidas pela área de relações públicas).

A figura seguinte dá uma visão geral da envolvente do processo: entradas, saídas, recursos necessários e objectivo a alcançar.

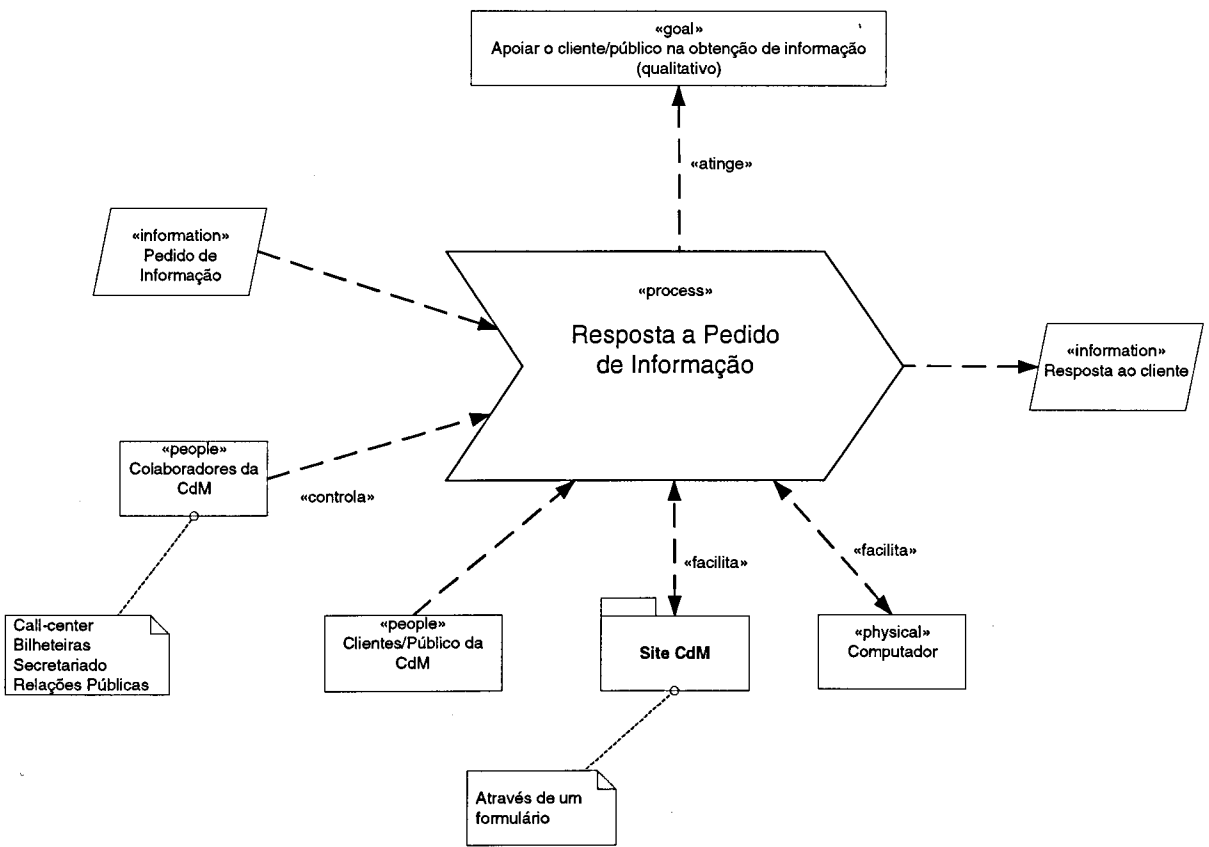


Figura 4.37 – Visão geral do processo de Resposta a Pedido de Informação

Como entrada única deste processo temos o próprio pedido de informação feito pelo cliente e para o qual, após a sua execução, deve ser produzida uma resposta de forma a satisfazê-lo positivamente. Os colaboradores da CdM, nomeadamente no *call-center* e nas bilheteiras, são os controladores e executantes do processo, auxiliados por recursos físicos (computador). O site da instituição também pode servir como veículo para a satisfação de pedidos de informação (o utilizador preenche um formulário com as suas dúvidas, e as respectivas respostas ser-lhe-ão enviadas por correio electrónico). Note-se que o site pode conter já por si as respostas a essas dúvidas, uma vez que será uma importante plataforma de conteúdos (informação sobre a organização e a sua programação). Dever-se-á tentar que o site esteja sempre actualizado e que as dúvidas mais frequentes dos utilizadores sejam esclarecidas numa secção de FAQs³².

Este processo divide-se em três etapas: recepção do pedido, tratamento e resposta.

³² Frequently Asked Questions

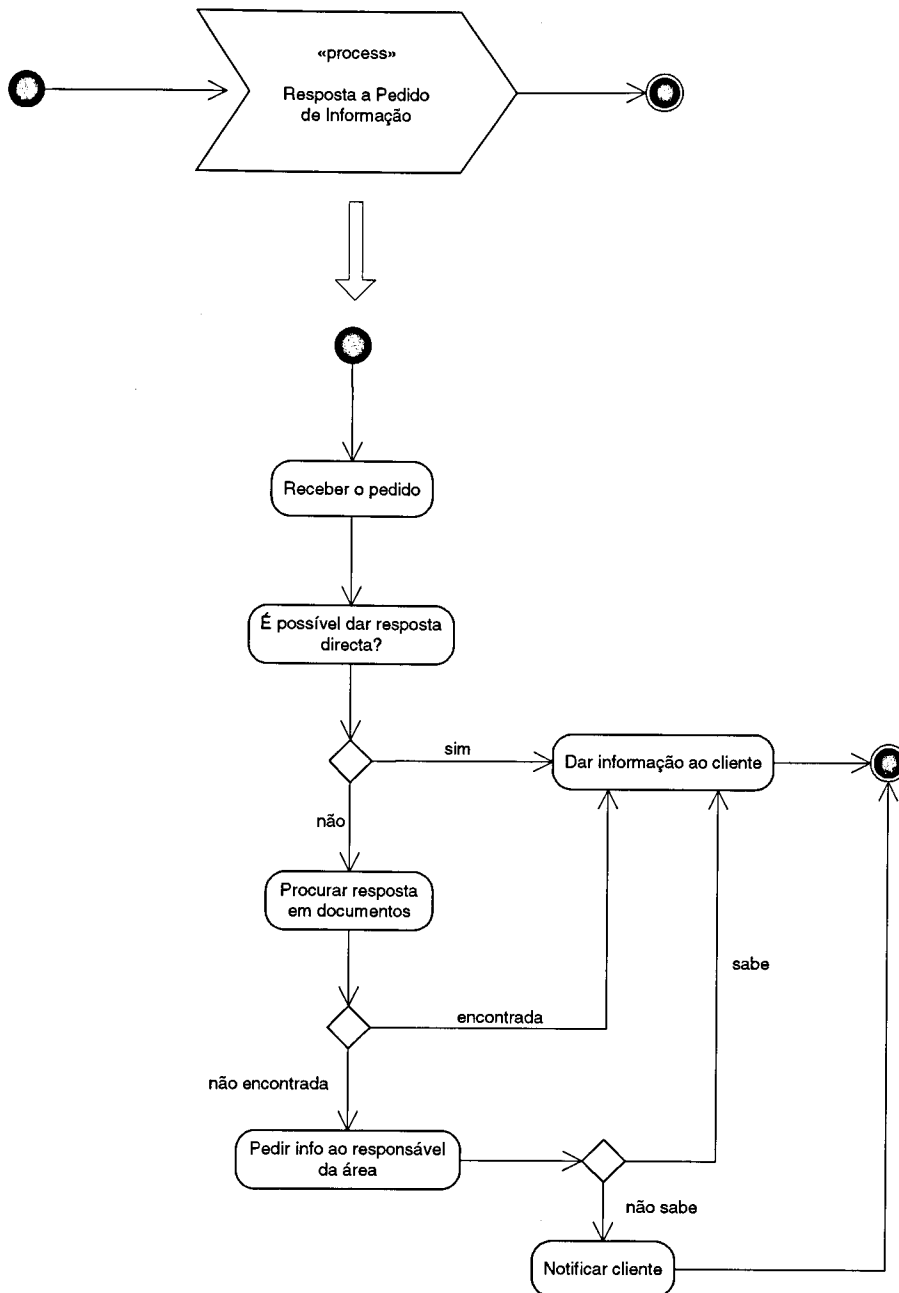


Figura 4.38 – Visão detalhada do processo de Resposta a Pedido de Informação

Após o cliente, por *e-mail*, telefone ou presencialmente, colocar a sua questão, o colaborador em causa deverá verificar se já sabe a resposta ou se terá que aprofundar o seu conhecimento. Na primeira situação a resposta deve ser dada de imediato, enquanto que na segunda o colaborador deverá pesquisar em documentos ou, em último caso, perguntar ao responsável da área. Caso a dúvida não seja satisfeita, o colaborador deverá notificar o cliente.

Avaliação da Satisfação/Preferências do Público

Como já foi referido anteriormente, é notória a necessidade de avaliar a satisfação do público e as suas preferências face às expectativas criadas ou desenvolvidas, dando-lhe margem para dar a sua opinião acerca da instituição, sua organização e funcionamento e seu plano de actividades. Gerindo de forma correcta todas as reclamações e sugestões apresentadas, e criando inquéritos e estimulando o seu preenchimento é possível retirar conclusões e tomar as

respectivas acções correctivas para o constante melhoramento e crescimento da organização e da marca Casa da Música.



Figura 4.39 – Visão geral do processo de Avaliação da Satisfação do Público

Como se pode ver na figura anterior, as sugestões e reclamações dos utilizadores são as entradas deste processo. Serão transformadas em inquéritos a distribuir por diversos canais e com elas conseguir-se-á efectuar estudos acerca do grau de satisfação do público. Como nem todos os inquéritos têm de ser gerados a partir de sugestões/reclamações, estes também foram contemplados como possíveis dados de entrada. Para a boa execução deste processo é necessário, mais uma vez, o recurso computador (para análise estatística de dados, para a criação dos inquéritos e distribuição dos mesmos), bem como recursos humanos que o vão controlar (colaboradores que recebem e compilam as sugestões/reclamações e departamento de relações públicas que fará a análise dos dados e construção do inquérito). Os grandes objectivos a cumprir com este processo podem-se resumir a obter uma gestão eficaz de opiniões (não se limitar à recolha, mas tratar toda a informação e tomar as acções necessárias) e consequentemente melhorar os serviços da CdM e conseguir aumentar a satisfação do seu público. Todo o *feedback* é informação útil de entrada para outros processos.

É possível relacionar este processo com o de Gestão de Clientes (ver sub-secção 5): as saídas deste processo servem como entradas ao processo de Gestão de Clientes (o grau de satisfação do público concluído a partir do seu *feedback* constitui um dado de entrada fundamental para a manutenção e fidelização dos clientes).

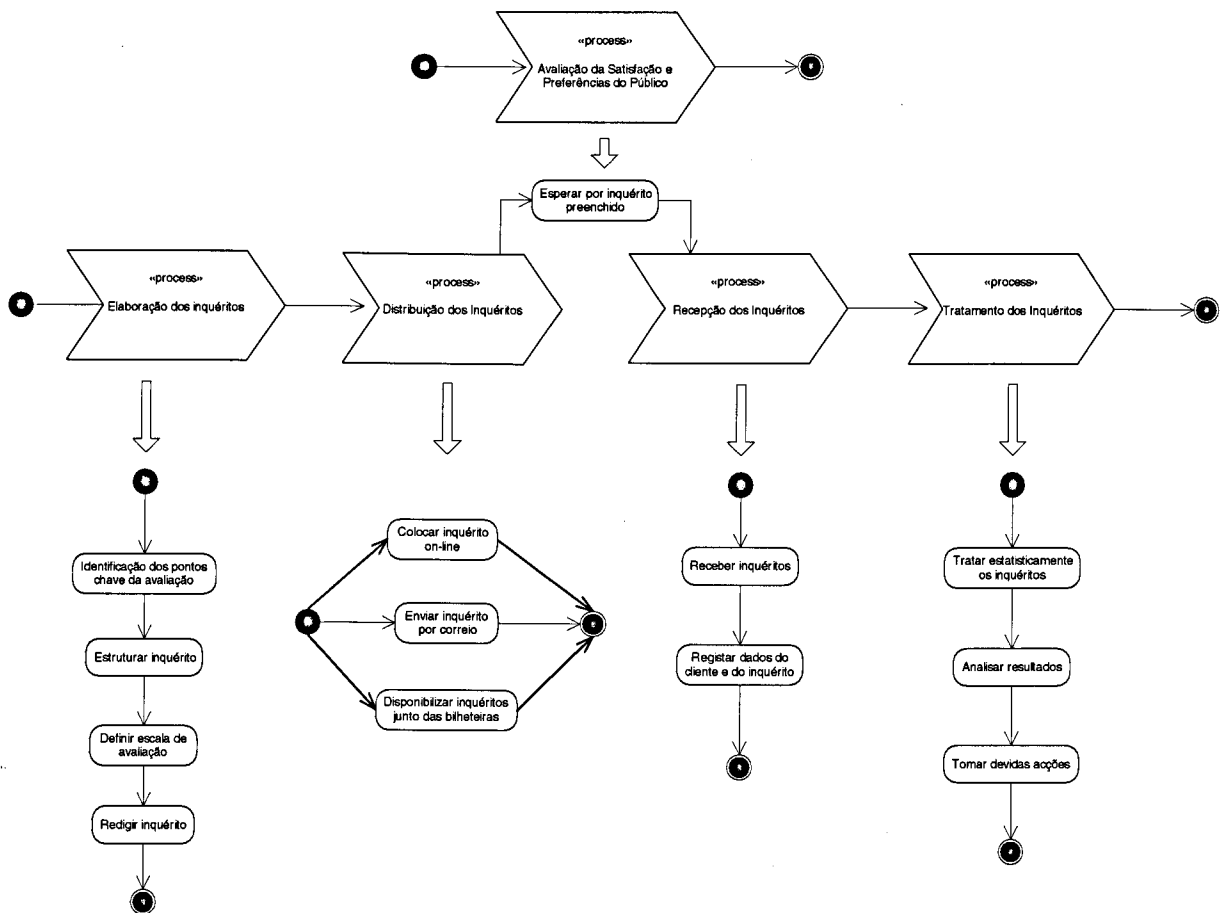


Figura 4.40 – Visão detalhada do processo de Avaliação da Satisfação dos Utilizadores

Este processo divide-se em quatro sub-processos: elaboração dos inquéritos, sua distribuição, recolha e tratamento.

- **Elaboração dos Inquéritos** – quer no edifício, quer no *website* da CdM, existirão espaços próprios para que o cliente possa deixar a sua opinião acerca da instituição e suas actividades, sejam sugestões, reclamações ou congratulações. De forma a saber se essas opiniões são vinculadas pelo restante público (e não apenas por 1 ou 2 pessoas), dever-se-á proceder à criação de um inquérito com uma determinada escala de avaliação onde deverão ser focados alguns pontos-chave. Os inquéritos deverão ser redigidos de forma aberta ou fechada consoante as respostas que se pretende obter e os dados que se pretendem analisar. Caso os inquéritos já tenham sido elaborados obviamente que este sub-processo não é executado, iniciando-se o macro-processo no sub-processo da Distribuição dos Inquéritos;
- **Distribuição dos Inquéritos** – os inquéritos devem ser distribuídos por um ou mais canais;
- **Recepção dos Inquéritos** – depois de preenchidos devem ser recolhidos e toda a informação registada e compilada para posterior análise;
- **Tratamento dos Inquéritos** – recorrendo a ferramentas específicas, toda a informação recolhida deve ser analisada pelo departamento de relações públicas e planeadas as acções a tomar face aos resultados obtidos. Estas acções podem ser bastante úteis na gestão da relação com os clientes.

Gestão de Perdidos e Achados

Este é um processo secundário, que não tem tanto impacto no funcionamento da organização e reflexos para o exterior. Apenas se pretende que o público sinta que existe sentido de honestidade e preocupação com os bens materiais dos seus espectadores, ou seja, pretende-se minorar o prejuízo e aumentar a satisfação.

Este processo pode ser iniciado de duas formas: com o cliente a reclamar um bem perdido, ou com alguém a devolver um objecto encontrado. São duas entradas distintas que produzem duas saídas: o próprio objecto a ser entregue ao cliente e a respectiva notificação positiva/negativa. Como recursos envolvidos temos os colaboradores da CdM, o público e o computador (registo de objectos e dos clientes afectados).

Na seguinte figura está patente uma visão geral do processo:



Figura 4.41 – Visão geral do processo de Gestão de Perdidos e Achados

São dois os sub-processos que compõem este processo de Gestão de Perdidos e Achados: o registo do objecto perdido ou do objecto achado e a entrega do mesmo ao seu dono.

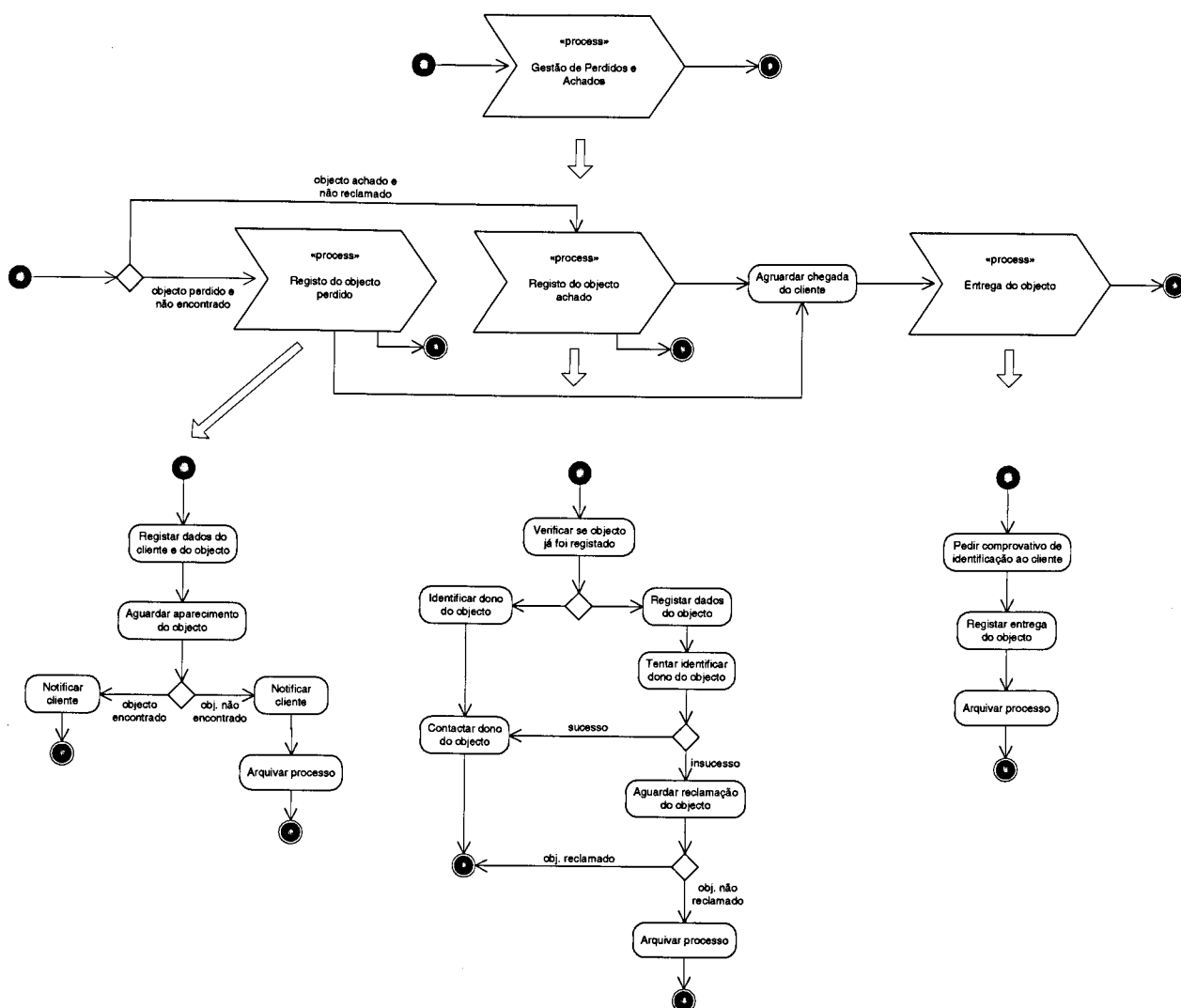


Figura 4.42 – Visão detalhada do processo de Gestão de Perdidos e Achados

- **Registo do Objecto Perdido** – a primeira tarefa que deve ser feita quando o cliente se dirige (via telefone ou presencial) à CdM para informar da perda de um objecto, é registar os dados do cliente (para posterior contacto) e os dados do objecto (para o identificar e associar ao seu dono quando encontrado). Depois há que aguardar o aparecimento do objecto. Quer o objecto apareça, quer não apareça num prazo razoável o cliente deve ser notificado. No último caso o processo pode ser arquivado;
- **Registo de Objecto Achado** – quando é encontrado um objecto e não existe reclamação imediata do seu dono, este será entregue aos serviços da CdM. A primeira coisa a fazer é verificar se já existiu alguma notícia de perda do mesmo objecto pelo seu dono, ou seja, há que verificar se o objecto já está registado. Se for o caso, então a identificação do seu dono é automática e este deve ser contactado para o poder ir levantar. Caso o objecto ainda não esteja registado, há que registá-lo e tentar identificar o seu dono (ex.: se se tratar de uma carteira, a identificação pode ser automática). Se essa identificação suceder, então o próximo passo será, obviamente, contactá-lo. No caso de insucesso, caberá aos serviços esperar que o objecto seja reclamado. Se durante um prazo razoável tal não acontecer, então há que arquivar o processo e dar um destino ao respectivo objecto (tal dependerá do

objecto em causa);

- **Entrega do objecto** – este processo só é disparado quando o cliente se dirige aos serviços da CdM para levantar o objecto perdido. Os serviços devem pedir documento de identificação ao cliente, para que não se correr o risco de entregar o objecto a qualquer pessoa. Deve ser registada a entrega do objecto, para que este não possa ser novamente reclamado.

4.6 Avaliação de Resultados da 2ª Fase

A segunda fase do estágio, que ocorreu de 01/05/2004 até 23/07/2004, foi concluída com sucesso, apesar dos atrasos face ao planeamento inicial.

Os objectivos propostos inicialmente foram cumpridos com sucesso: estudo e investigação teórica acerca de Modelação Empresarial e Processos de Negócio; estudo da linguagem de modelação UML quando aplicada à modelação do negócio; estudo da ferramenta De Gamma com foco no módulo de *Business Process Management*; modelação de alguns macro-processos definidos pela CdM. Houve, porém, um desvio considerável (um mês) face ao que estava inicialmente previsto. Nos planeamentos efectuados em Março/Abril, previa-se que a segunda fase se desenrolasse num período de dois meses, ou seja, Maio e Junho. O período manteve-se mas com uma deslocação temporal de um mês, ou seja, passou para Junho e Julho. Foram vários os aspectos que motivaram tal atraso, e que serão enunciados de seguida:

- Em Maio ainda existiam indefinições quanto à estrutura da Direcção de Marketing, seus responsáveis, papéis, ...;
- Não existia informação de suporte aos processos de negócio, sendo inviável estar a tentar modelá-los com base em pressupostos e suposições pessoais;
- Em Maio surgiram assuntos urgentes na organização que eram de resolução premente e para os quais foi pedido auxílio (estudo e implementação das aplicações OPAS³³ e Artifax³⁴; auxílio na elaboração de apresentações sobre o andamento do projecto de Sistemas de Informação, decisões acerca da solução para o Sistema de Informação, entre outros).

Este atraso não se revelou muito preocupante, já que o prazo previsto para a integração da aplicação de bilhética (SRO) na organização foi adiado para Agosto (por motivos de *timings* organizacionais). Consequentemente a terceira fase também teve de ser adiada, encaixando perfeitamente com o atraso da segunda fase.

Todo o trabalho desenvolvido e estruturado nesta fase tece por base a estratégia de CRM analisada e considerada na primeira fase e serviu de apoio para a terceira fase, nomeadamente como premissas de trabalho para a implementação de um protótipo de um posto de bilheteira.

³³ Software de Gestão de Orquestras

³⁴ Software de Gestão de Eventos

5 3ª Fase – Protótipo de uma Solução de Bilhética

5.1 Objectivo do trabalho

A 3ª fase do estágio incidiu sobre a construção de um protótipo de um posto de bilheteira da CdM. Esse protótipo teve por base os pressupostos incluídos num potencial modelo de negócio, que ainda se encontra em definição, e foi feito usando o sistema de origem israelita de gestão de bilhetes SRO (*Stand Room Only*). Dado o estado de incertezas e indefinições relativas à futura estrutura comercial da CdM (segmentação de clientes, definição de preços, políticas de reservas e convites, programas de *membership*, tipos de pacotes e subscrições, ...), muitos dos dados usados na parametrização e configuração do protótipo não são reais (basearam-se em modelos usados nos *benchmarks*), servindo meramente para efeitos de simulação.

O grande objectivo deste trabalho é servir de base de sustentação e referência para a futura implementação do sistema real de venda de bilhetes, trabalho a cargo da equipa de Sistemas de Informação. Com este protótipo pretendeu-se estudar a ferramenta SRO, adquirir um *know-how* estratégico acerca das suas potencialidades e funcionalidades e, assim, cobrir todas as possibilidades de configuração para que o trabalho futuro seja menos moroso e mais sistemático. O protótipo servirá de base não só à equipa de Sistemas de Informação, mas também à equipa de Marketing, para que se aperceba do espectro de opções latente no SRO e tome decisões que se enquadrem nessas possibilidades.

No diagrama abaixo, está representado o planeamento do mês de estágio que cobriu esta fase:

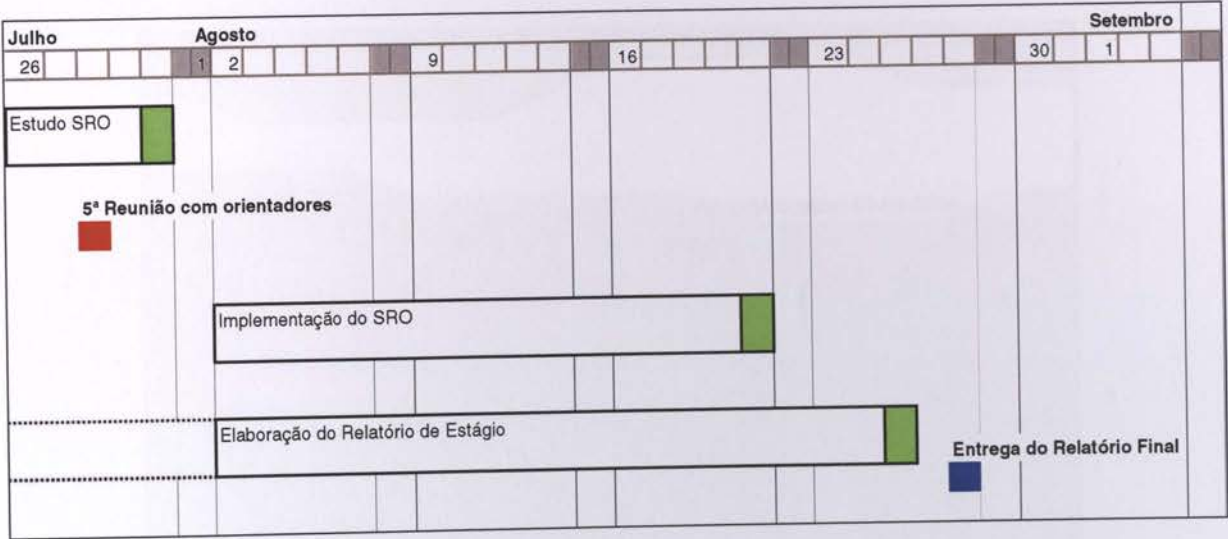


Figura 5.1 - Calendário da 3ª fase do projecto

5.2 Estudo do Sistema de Bilhética SRO (*Stand Room Only*)

5.2.1 Introdução

Standing Room Only (SRO) é um sistema de *Back Office* avançado, desenvolvido pela empresa Israelita *TopTix Ltd.*, que permite a gestão efectiva de bilhetes e a venda de subscrições para qualquer tipo de salas e eventos. Possibilita à organização/entidade ter o controlo total sobre todas as transacções, reduzindo o papel dos agentes e respectivas comissões. É uma solução standard, mas que pode ter uma configuração e parametrização à medida, sendo aplicável em vários sectores: estádios, teatros, museus, cinemas, auditórios, portais Internet, entre outros.

Para além da gestão da venda de bilhetes, de incorporar opções de personalização (desenho das salas e dos bilhetes) e de administrar esquemas de subscrição e fidelização, incorpora funcionalidades de Marketing e CRM. Através de uma poderosa base de dados *SQL Server*, o SRO permite guardar uma quantidade ilimitada de diversos dados relativos aos clientes da organização, sejam eles membros, subscritores, fornecedores, agentes ou parceiros.

O sistema é escalável e actualizável de forma a garantir e manter a compatibilidade com futuros desenvolvimentos tecnológicos, e assenta em tecnologias e plataformas standard, poderosas e de confiança: clientes/servidores sobre *Microsoft Windows®*, base de dados *MS/SQL®*, relatórios produzidos via tecnologia *Crystal Reports®*, programado em *Visual Basic*, *ASP* e *IIS* e ligações de rede efectuadas via *TCP/IP*.

A solução SRO inclui aplicações que permitem a venda através da bilheteira e Telefone (SRO), IVR (v-SRO), quiosques (K-SRO), Internet (e-SRO), dispositivos móveis (m-SRO) e agentes (a-SRO).

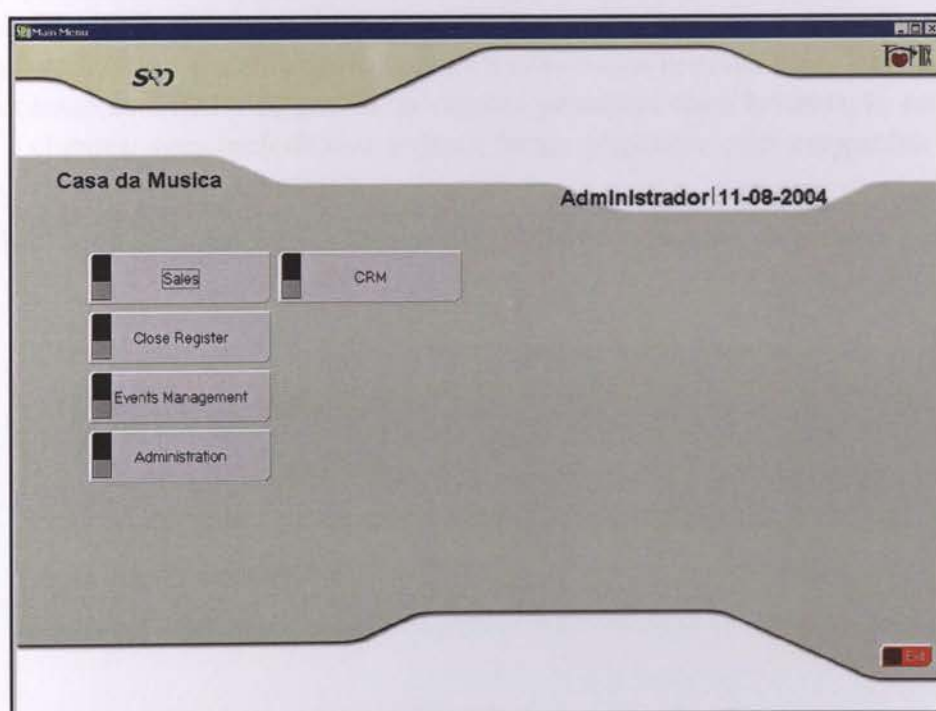


Figura 5.2 – Ecrã principal de entrada no sistema SRO

O SRO é constituído pelos seguintes módulos:

 Sales	Vendas Incorpora todo o tipo de vendas, desde bilhetes, subscrições, programas de fidelização e <i>merchandising</i> .
 Close Register	Fecho de Caixa Módulo de manutenção que fecha a caixa associada ao PC local.
 Close Day	Fecho do Dia Módulo de manutenção que fecha o dia de trabalho, garantindo que todas as caixas são fechadas para balanço de vendas diárias.
 Events Management	Gestão de Eventos Ferramenta de calendarização que permite definir o local e data definitivos dos eventos, que são depois vendidos no módulo de vendas.
 Administration	Administração Módulo que permite administrar dinamicamente a base de dados SRO, e que disponibiliza ferramentas para a configuração e personalização do sistema de acordo com os requisitos da organização (desenho de salas, desenho de bilhetes, geração de relatórios, ...).
 CRM	Gestão de Clientes Módulo de <i>datamining</i> que usa informação da BD de clientes (perfis, referências, histórico de vendas e contactos, ...) para captar e manter os clientes, aumentar as receitas e fornecer-lhes serviços de valor acrescentado de acordo com as suas preferências individuais.

5.2.2 Funcionalidades

O SRO é uma ferramenta rica em funcionalidades, capaz de dar às organizações que o detêm a habilidade para gerir a venda de bilhetes e torná-la num processo rápido, eficaz e com resultados positivos. Tal é possível através do seu poder de personalização e adequação ao contexto e objectivos da organização, à sua fácil implementação e integração, à sua rápida curva de aprendizagem e rápida resposta aos clientes e suas necessidades. Para além disso, as suas ferramentas de CRM e de gestão de clientes permitem obter informação em tempo real acerca dos clientes, suas preferências e dessa forma responder com campanhas e de forma efectiva às necessidades dos mesmos.

De seguida encontra-se uma lista com as principais funcionalidades do produto por módulos:

Vendas

- “Cesto de compras” – vários tipos de vendas numa só transacção:
 - Venda de bilhetes;
 - Venda de *merchandising*;
- Selecção individual de lugares e parametrização do algoritmo de “melhor lugar”;
- Confirmação de convites.

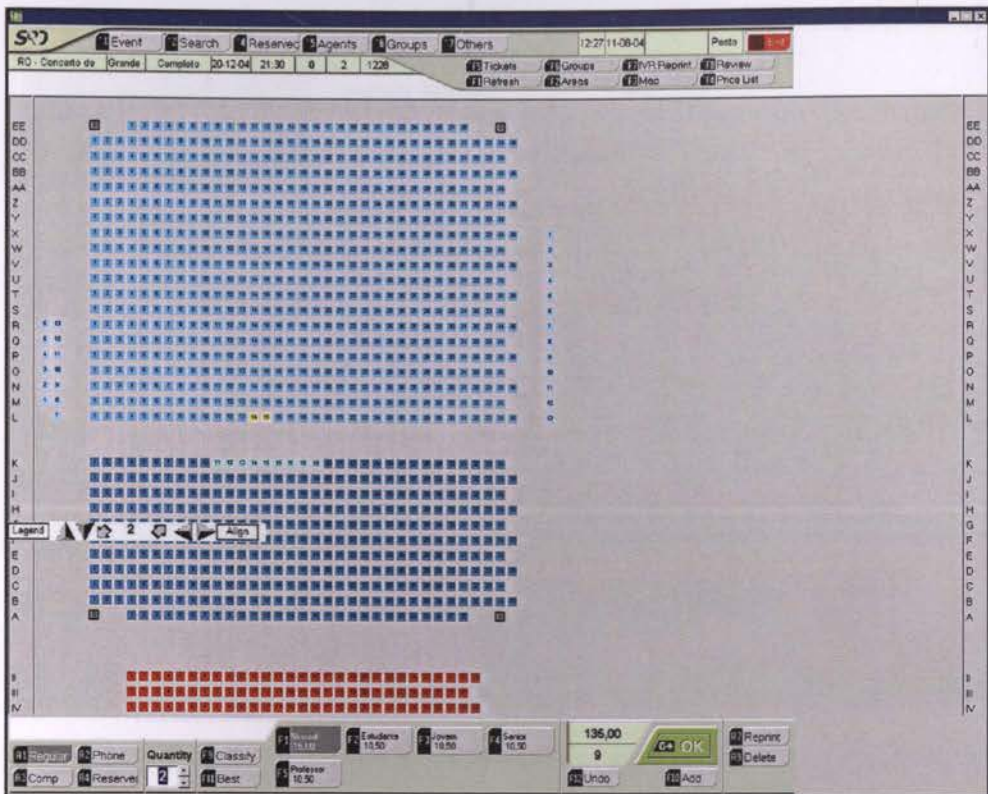


Figura 5.3 – Ecrã principal da área de Vendas

Gestão de Clientes (CRM)

- CRM e Base de Dados Centralizada de Clientes:
 - Registo de clientes;
 - Possibilidade de agrupar clientes (por família, organização,...);
 - Funcionalidades de pesquisa de clientes;
 - Histórico de contactos;
 - Envio de *e-mails*;
- Gestão flexível de contas de clientes:
 - Venda de Programas de Fidelização;
 - Donativos;
 - Venda de subscrições e pacotes de bilhetes;
 - Histórico de Transacções;
 - Várias formas de pagamento (dinheiro, cheques, cartões,...), sendo possível usar várias numa só transacção;
- Gestão de Reservas.

CRM Portal

Client Number: 10 Name: Srª Cunha Inês Address: Rua Pedro Hispano, 218 - 2 centro 4100 - 393 Porto

Home Phone: 226006161 Mobile Phone: 96 315 08 65

Job Title: Client Type: Add Edit

Transact Num	Order Num	Transaction Date	Event	Event Date	Quantity	Ticket Type	Amount
71	8	10/08/2004 12:50	CRP - Bachmannov	10/10/2004 21:30	2	standard n/p	30,00
56	0	10/08/2004 10:14	A Raposinha Matreira	26/02/2005 21:30	1	subs n/p	19,60
56	0	10/08/2004 10:14	Árias e Cenas de Ópera	16/04/2005 21:30	1	subs n/p	19,60
56	0	10/08/2004 10:14	Homenagem a Luísa Todi	04/06/2005 21:30	1	subs n/p	19,60
56	0	10/08/2004 10:14	Lirismo no final do século XX	18/12/2004 21:30	1	subs n/p	19,60
56	0	10/08/2004 10:14	Ópera "O Casal Schumann"	21/10/2004 21:30	1	subs n/p	19,60
45	0	06/08/2004 11:28	Jazz Summer Festival	04/09/2004 22:00	1	subs n/p	11,37
45	0	06/08/2004 11:28	Jazz Summer Festival	05/09/2004 22:00	1	subs n/p	11,37
45	0	06/08/2004 11:28	Jazz Summer Festival	11/09/2004 22:00	1	subs n/p	11,37
45	0	06/08/2004 11:28	Jazz Summer Festival	12/09/2004 22:00	1	subs n/p	11,37

☒ View entire group ☒ View Subs Tickets ☐ Display Cancelled

CRM Portal

- Sales
 - Tickets
 - Membership
 - Seasonal Program
 - Merchandise
 - Return Merchandise
 - Add Donation
- Actions
 - Add New Group
 - Add New Client To Gr
 - Edit Client Details
 - Send Mail
 - Data Protection
 - Print Address
- Booking
- Membership
- Seasonal Program
- Donations
- Remarks
- Mailing History
- Preferences
- Client Type
- Club Members

Back

Figura 5.4 – Ecrã principal da área de CRM

Administração

- Suporte Multilíngue e Multi-moeda;
- Gestão de bilhética em múltiplos locais/salas;
- Suporte para vários tipos de bilhetes e respectivo desenho:
 - Bilhetes simples;
 - Bilhetes de subscrição;
 - Cartões de fidelização;
- Desenho do plano de lugares de uma sala com uma ferramenta de desenho intuitiva e de fácil aprendizagem e utilização;
- Gestão de eventos:
 - Criação de projectos;
 - Criação de eventos;
 - Definição de políticas de preços;
 - Definição de políticas de convites;
- Segmentação de clientes;
- Criação de descontos e comissões de acordo com o tipo de clientes ou tipo de espectáculo;
- Coordenação efectiva com políticas de angariação de fundos;
- Criação de pacotes de bilhetes, subscrições, programas de fidelização, programas de pontos, ...;
- Gestão de Agentes;

- Interface de ligação com sistemas de pagamento bancário;
- Interface de ligação com sistemas de gestão financeira e logística;
- Ferramentas de marketing (geração de campanhas associadas a uma temporada ou evento).

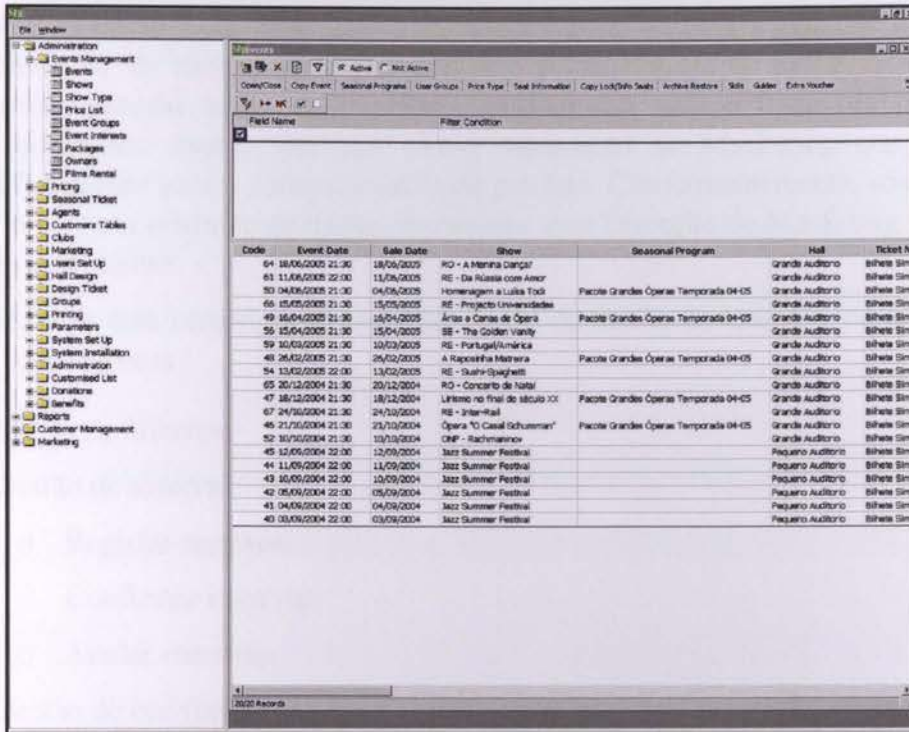


Figura 5.5 – Ecrã principal da área de Administração/Gestão de Eventos



Figura 5.6 – Ecrã principal da área de Administração/Desenho de Salas

5.3 Protótipo de um Posto de Bilheteira

5.3.1 Funcionalidades Previstas e Objectivos a Atingir

A implementação do protótipo de um posto de bilheteira estava prevista para os meses Junho/Julho. Porém, devidos a *timings* e prioridades da organização, a introdução da ferramenta SRO só foi possível no início de Julho, através de uma semana de formação dada pelo representante da empresa israelita TopTix nas instalações da CdM. Apesar de nessa altura estarem reunidas todas as condições tecnológicas para o início da construção do protótipo, ainda não existia qualquer plano estratégico de Marketing que pudesse dar indicações fidedignas para a parametrização do produto. Consequentemente, só em Agosto se conseguiu reunir um conjunto de dados, fornecidos pela Direcção de Marketing, que serviram de base a este protótipo.

Pretende-se, com este protótipo, simular um posto de venda de bilhetes, com todas as suas funcionalidades básicas:

- Venda de bilhetes;
- Gestão de reservas:
 - Registrar reservas;
 - Confirmar reservas;
 - Anular reservas;
- Gestão de convites:
 - Reservar lugares para convidados;
 - Confirmar presença de convidados;
 - Libertar lugares reservados mas não confirmados;
- Gestão de clientes:
 - Registrar clientes;
 - Gerir contas de clientes;
 - Registrar todas as transacções com a organização;
 - Segmentar clientes de acordo com a categoria adequada;
- Venda de subscrições e pacotes de bilhetes (*seasonal programs*);
- Venda e renovação de programas de fidelização (*membership*);
- Criação de campanhas associadas à venda de bilhetes.

Assumiu-se como pressuposto que o protótipo tivesse todos os cenários possíveis, cobrindo várias funcionalidades e deixando flexibilidade e abertura para uma configuração baseada em qualquer modelo de negócio.

Apesar de todas as tentativas de aproximação ao futuro sistema de bilhética da CdM, muita da informação que serviu de base à sua criação não é baseada em dados reais e pode não ir de encontro ao modelo de negócio que se espera para a organização. Este desvio deve-se, como já foi mencionado anteriormente, às indefinições e indecisões ainda vividas na CdM, principalmente no que respeita com a área de Marketing e Relações Públicas. Mesmo assim,

este trabalho revelou-se extremamente útil para uma maior percepção da ferramenta, das suas funcionalidades e da sua filosofia de gestão e configuração. Para além disso, este protótipo servirá de base à futura configuração e implementação dos postos de venda de bilhetes.

Nas próximas subsecções é possível ver uma explicação área a área do que foi feito, como foi feito e com que dados base, através de descrições textuais e tabelas. As respectivas imagens encontram-se no Anexo H.

5.3.2 Configuração de Utilizadores

No SRO é possível definir os utilizadores, atribuir-lhes *User Name* e *Passwords*, detalhar os seus privilégios e afectá-los a certos postos de trabalho (caixas). Cada utilizador do SRO tem um perfil atribuído que restringe o seu nível de acesso ao sistema (bloquear/desbloquear lugares, fazer reservas, mudar o formato de vendas, limitar venda de certos eventos, salas e tipos de preços, ...), bem como uma caixa associada para registar todos os registos e balanços de vendas aquando do fecho de caixa.

No âmbito deste protótipo foram criados três tipos de utilizadores com privilégios distintos:

1. **Administrador** – tem acesso a todo o sistema, ou seja, vendas e administração. Nenhuma funcionalidade ou opção lhe está vedada;
2. **User 1** – exemplifica um assistente de bilheteira. Pode vender todo o tipo de bilhetes e *merchandise*, ter acesso ao portal de CRM. Foi-lhe vedado o acesso à área de Administração, e foi-lhe restringida a funcionalidade de bloqueio e desbloqueio de bilhetes (terá de ter uma *password* para poder vender bilhetes reservados a convidados ou deficientes);
3. **Loja 1** – é um exemplo de uma vendedora de loja. Só tem acesso à venda de *merchandise*, seja a clientes anónimos ou seja a clientes registados, através do módulo de CRM. Todas as outras opções de venda de bilhetes, subscrições e pacotes de fidelização foram vedadas, bem como o menu de administração.

O ecrã onde foi feita esta parametrização encontra-se disponível no Anexo H, na subsecção 1.

5.3.3 Configuração e Desenho das Salas

Cada espaço para o qual se vendem bilhetes necessita de ser criado, bem como a sua configuração de sectores e os diferentes planos de lugares possíveis. Note-se que a venda de bilhetes no SRO requer a selecção específica de lugares individuais, via ecrã gráfico. Assim, para além da criação da casa de espectáculo e respectivas salas, é necessário desenhar o *layout* gráfico dessas salas, numerar as filas e os lugares, nomear os sectores, atribuir níveis de preço a cada um e gerar o algoritmo para atribuição dos melhores lugares. Nesta mesma área é possível ainda definir os lugares a bloquear para venda (convidados, membros, deficientes, colaboradores) e adicionar informação a qualquer área ou lugar da sala (lugares para venda via agentes, lugares com vista restrita, lugares privados, ...).

Para este protótipo, foi considerada a Casa da Música como casa de espectáculo, com os seus dois auditórios como salas. Para o pequeno auditório foram criados dois *layouts*: standard, com preço único (sem segmentação de preços por sector) e *general admission* (sem lugares marcados). Para o grande auditório foram criados cinco *layouts*: um standard e quatro baseados no standard mas com ligeiras modificações. Este auditório tem a particularidade de



ter algumas filas móveis, ou seja, que podem ser adicionadas ou removidas consoante o tipo de espectáculo, espaço necessário e previsão de vendas. Assim, o *layout* standard é constituído pela 1ª e 2ª plateias e os dois únicos camarotes existentes. A este layout foram adicionadas as cadeiras de coro, criando-se o *layout* completo. O layout "standard sem frente" é igual à configuração standard, tendo-lhe sido retiradas as quatro primeiras filas da 1ª plateia. O layout "standard sem trás" sofreu alterações semelhantes, mas com a redução da 2ª plateia (removidas duas últimas filas do auditório). A configuração com menor número de lugares corresponde ao *layout* reduzido e resulta da remoção de todas as zonas móveis do auditório (quatro filas da 1ª plateia, 2 filas da 2ª plateia e cadeiras de coro).

	<i>Layouts</i> Possíveis	Capacidade (nº lugares)
Pequeno Auditório	<i>General Admission</i> (s/ lugares marcados)	300
	Standard	
Grande Auditório	Completo (1ª P, 2ª P, C1, C2, Coro)	1230
	Reduzido (1ª P reduzida, 2ª P reduzida, C1, C2)	888
	Standard (1ª P, 2ª P, C1, C2)	1087
	Standard sem frente (1ª P reduzida, 2ª P, C1, C2)	953
	Standard sem Trás (1ª P, 2ª P reduzida, C1, C2)	1022

O resultado do desenho dos *layouts* encontra-se figurado no Anexo H, na subsecção 2.

5.3.4 Configuração e Desenho dos Bilhetes

Antes da criação e venda de eventos, é necessário definir, para além das salas, o tipo de bilhetes que serão postos à disposição do cliente e os respectivos *layouts*. No presente caso, foram definidos seis *layouts* de bilhetes: um bilhete simples (válido para um evento), dois bilhetes para subscrições (um para subscrições abertas que não é impresso dado que são entregues os bilhetes simples para cada evento escolhido pelo cliente; outro para subscrições fechadas que dá acesso a um conjunto de eventos) e três tipos de bilhetes de acordo com o programa de fidelização escolhido. Note-se que, provavelmente, existirão cartões rígidos (com banda magnética, código de barras ou chip integrado) para os membros da CdM. Porém, enquanto não for feita a emissão do cartão, posteriormente enviado por correio, poderá ser entregue ao cliente um bilhete provisório que funciona como cartão de membro por um período temporário.

Tipo de Bilhete	Layout de Bilhete
Normal	Bilhete Simples
Estudante	
Sénior	
Jovem	
Professor	
Subscrições	Bilhete Subscrição Aberta (não é impresso) Bilhete de Subscrição Fechada (é impresso)
Membership	Membro <i>Gold</i> , Membro <i>Silver</i> , Membro Bronze
Comprovativo de Compra	Recibo

Tal como para o desenho das salas, o SRO possui uma ferramenta gráfica bastante simples na sua utilização e que permite o desenho dos bilhetes por simples arrasto de campos existentes numa lista à disposição, que varia de acordo com o tipo de bilhete escolhido (*personal ticket*, *subscription ticket*, *group tickets*, *receipt*, ...). Não é uma ferramenta poderosa em termos gráficos, uma vez que não permite a criação de grandes ornamentos ou figuras. Porém, tal poderá ser contemplado com o tipo, formato e fundo e *layout* do papel escolhido.

Os bilhetes criados no âmbito deste protótipo são meramente indicativos e exemplificativos, uma vez que ainda não existe um *template* para os futuros bilhetes da CdM. No Anexo H, subsecção 3., é possível ver os *layouts* criados para cada tipo de bilhete. Note-se que não é possível mostrar um bilhete impresso, uma vez que para efectuar essa simulação de impressão seria necessário ter disponíveis e instaladas as impressoras BOCA³⁵. Até à data deste relatório, essas impressoras ainda não haviam sido adquiridas pela organização.

5.3.5 Configuração de Preços

Antes de inserir os projectos e os eventos, é necessário alocar preços e atribuir os vários níveis de preços aos sectores das salas e auditórios. Para tal, é necessário criar os vários tipos de preços e criar as diferentes listas de preços de acordo com o que se vai vender.

No presente protótipo, foram definidos cinco tipos de preços: normal (para adultos), estudante, sénior (para maiores de 65 anos), jovem (para menores de 25 anos) e professor. Para um cliente poder usufruir dos preços de estudante ou professor, foi definido que seria obrigado a apresentar um comprovativo, sendo-lhe pedidos dados adicionais como nome, nº cartão e data de validade do cartão.

³⁵ Impressoras da empresa BOCA Systems especializada em desenvolver soluções de impressão para a indústria de bilhética

Tipo de Bilhete	Desconto nos Bilhetes
Normal	---
Estudante	30%
Sénior	30%
Jovem	30%
Professor	30%

A cada um destes tipos de preço está associado um desconto de 30% na compra de bilhetes, tal como foi estipulado pela Direcção de Marketing.

Para além da segmentação dos preços por tipo de cliente, a CdM decidiu estabelecer os preços dos eventos de acordo com o seu tipo ou género musical. Assim teremos preços distintos consoante o evento se trate de uma ópera, de um concerto de jazz, da actuação de uma orquestra, de um recital de canto, entre outros. A cada tipo de evento está associada uma lista de preços que pode ou não variar de acordo com o auditório e respectivos sectores. De forma a cobrir as várias possibilidades de *pricing*, foram criadas para este protótipo três listas:

- 1. Jazz** – os eventos de Jazz ocorrerão preferencialmente no Pequeno Auditório. Este não tem qualquer divisão sectorial, pelo que não existirá, à partida, diferenciação de preços;
- 2. Ópera** – para além da segmentação dos preços por sector do auditório, criaram-se três listas de preços para a categoria ópera, com diferentes níveis: a categoria A é a mais cara, pensada para óperas de maior dimensão e custo de produção; a categoria B serve para óperas intermédias; a categoria C aplica-se a óperas de menor dimensão e com custos menores de produção;
- 3. Orquestra** – os concertos com orquestra desenrolar-se-ão no Grande Auditório, pelo que requerem uma divisão de preços de acordo com os vários sectores desta sala.

	Categoria	Preços				
		1ª Plateia	2ª Plateia	Camarotes	Coro	Preço Único
Jazz	Única	---	---	---	---	20,00
Ópera	A	50,00	30,00	50,00	---	---
	B	35,00	20,00	35,00	---	---
	C	20,00	10,00	20,00	---	---
Orquestra	Única	15,00	10,00	15,00	12,50	---

Apesar de ainda existirem indefinições quanto aos métodos de entrega de bilhetes, foram criados, à semelhança das práticas mais correntes verificadas nos estudos de *benchmarking*, três métodos de entrega, aos quais podem estar associadas comissões. Assim, temos o método de entrega mais comum, as bilheteiras, que serve para qualquer tipo de venda (ao balcão, por telefone, *on-line* ou por quiosque), ao qual não está associado qualquer tipo de taxa. A entrega

por correio pode ser usada em situações de venda pela Internet, diferenciando-se em correio azul ou normal, consoante o intervalo existente entre a data de compra e a data do evento. Estipulou-se para este protótipo que aos bilhetes vendidos pela Internet acrescia uma taxa de 5% por bilhete, e de 1,5 euros por transacção caso o método de entrega escolhido fosse o correio (taxa para pagamento dos portes de envio).

Métodos de Entrega	Mínimo de Dias antes do Evento
Bilheteira	0
Correio Normal	7
Correio Azul	4

	Valor da Comissão	Base de Cálculo
Entrega por Correio	Taxa de 1,5 euros	Por transacção
Venda pela Internet	5%	Por bilhete

5.3.6 Configuração de Programas de Fidelização

Se existe um esquema de fidelização em prática na organização, este pode ser criado na área de *Membership* do SRO. Devem ser criados os programas, associados os respectivos preços e descontos aplicáveis. Todas essas configurações foram feitas para este protótipo.

Segundo o que está actualmente em discussão, a CdM vai ter um programa de fidelização sob o formato de amigos ou membros da casa. Existirão algumas categorias que se posicionarão segundo uma hierarquia de preços, aos quais corresponderão um conjunto de benefícios (crescem com a hierarquia). Para além de regalias diversas (assistir a ensaios, acesso privilegiado a certas áreas, convites, estreias, descontos no *merchandise* ...), e em troca de uma anuidade, o membro terá desconto na compra de bilhetes e de subscrições. Ainda não foi estipulado pela CdM quais os descontos e regalias de cada categoria, nem mesmo as várias categorias existentes. A título de exemplo, neste protótipo foram criados três categorias de fidelização: *Bronze*, *Silver* e *Gold*. Todos os membros terão 50% de desconto sobre o preço normal dos bilhetes e respectivamente 30%, 40% e 50% de desconto sobre o preço base das subscrições. As anuidades foram segmentadas de acordo com os tipos de preços existentes (normal, estudante, sénior, jovem e professor). A categoria *Gold* não foi segmentada dado o seu elevado montante anual (ex. um estudante não terá condições para pagar tal anuidade).

Note-se, mais uma vez, que todos os dados que figuram nesta área são meramente exemplificativos, tendo por base algumas das ideias já passadas pela Direcção de Marketing.

Categorias	Preços		Desconto em Bilhetes	Desconto em Subscrições	Desconto em Merchandise ³⁶	Outras Regalias ³⁶
Bronze	Normal	50,00	50%	30%	X %	X %
	Estudante	25,00				
	Sénior	25,00				
	Jovem	30,00				
	Professor	30,00				
Silver	Normal	200,00	50%	40%	X %	X %
	Estudante	100,00				
	Sénior	100,00				
	Jovem	120,00				
	Professor	120,00				
Gold	Normal	500,00	50%	50%	X %	X %
	Estudante	---				
	Sénior	---				
	Jovem	---				
	Professor	---				

No Anexo H, na subsecção 5 é possível ver imagens das áreas de SRO onde foram inseridos todos os dados relativos aos programas de fidelização.

Para além de programas de fidelização no verdadeiro sentido da palavra, nesta área do SRO podem também ser criados pacotes de bilhetes para certos eventos. A grande diferença entre esta área e a de configuração de subscrições (ver secção seguinte), é que a última está associada ao conceito de temporada, ou seja, compreende eventos que se espalham pelo calendário da temporada. Pelo contrário, nesta secção de programas de fidelização, podem ser criados pacotes com eventos próximos (p.ex: indicada para festivais, ciclos de música, ...), com uma duração bem definida (data de início e data de fim ou nº de dias).

Para ilustrar esta opção foi criado um Festival de Jazz, cujos bilhetes podem ser adquiridos em módulos de 4 ou 6 bilhetes e singularmente. Trata-se de uma subscrição aberta³⁷, com um único preço (não existe segmentação de acordo com os sectores da sala) sobre o qual podem ser aplicados os descontos já criados (30% para estudantes, jovens, seniores e professores e 30%, 40% ou 50% para membros consoante a sua categoria) e sem alocação automática de lugares³⁸ – ver tabela da pág.108.

³⁶ Ainda não definidos, saindo fora do âmbito deste trabalho a sua parametrização

³⁷ O cliente, quando adquire a subscrição, pode escolher os eventos dentro de um leque predefinido.

³⁸ Os lugares seleccionados podem variar de evento para evento, ou seja, não existe um lugar fixo para a subscrição. Em subscrições abertas, tal só é possível se os eventos só pertencerem a esta subscrição, ou seja, se

5.3.7 Configuração de Subscrições

Da mesma forma que podem ser criados programas de fidelização e subscrições com duração limitada, é possível criar pacotes de eventos de uma temporada. Neste caso os eventos estão associados a uma temporada, podendo ter grandes intervalos temporais entre eles.

No âmbito deste protótipo, e de forma a abranger o leque de hipóteses mais prováveis para a Casa da Música, foram definidos dois programas de subscrição em moldes distintos. Note-se que estes programas são totalmente fictícios, dado que a programação de 2005 para a CdM ainda não está totalmente concluída:

1. **Pacote Grandes Óperas** – subscrição fechada³⁹ para cinco óperas pertencentes à programação de 2005. Essas óperas não são multi-série, ou seja, não podem pertencer a outras subscrições. Tal facto possibilita a alocação automática de lugares, ou seja, o cliente tem assegurado sempre o mesmo lugar para os cinco eventos. Quanto aos preços desta subscrição, estes são calculados a partir do preço base estipulado para um evento deste tipo e segmentados de acordo com o sector da sala. Sobre esses preços, devem ser aplicados os descontos para as diversas categorias dos bilhetes (jovem, sénior, estudante, professor e membros);
2. **Music In House** – subscrição aberta⁴⁰ para sete eventos à escolha (eventos da temporada em causa e que têm associado este programa de subscrição). Todos os eventos podem ser multi-série (pertencentes a outras subscrições), pelo que a selecção de lugares terá de ser feita individualmente para cada um (não automática). Quanto aos preços, é obrigatória, no SRO e neste caso particular, a criação de um preço único (não categorizado por sectores) – para subscrições abertas não é possível forçar a alocação automática de lugares; assim, o SRO não permite que os preços sejam categorizados dado que, à posteriori, aquando da escolha dos eventos e respectiva selecção de lugares, não seria garantido que ainda existissem lugares para o sector escolhido (porque o evento está acessível para outras subscrições).

Na página seguinte é possível ver um quadro-resumo com todas as subscrições criadas e respectiva informação. No Anexo H, subsecção 6, encontram-se as respectivas imagens que tornam mais clara a configuração efectuada.

não forem eventos multi-série.

³⁹ Os eventos já estão alocados à subscrição, não possibilitando ao cliente escolher os eventos aos quais quer assistir.

⁴⁰ O cliente, quando adquire a subscrição, pode escolher os eventos dentro de um leque predefinido.

Subscrição	Tipo	Nº eventos	Preços	Descontos Aplicáveis	Alocação de Lugares	Tipos de Bilhetes
Jazz Summer Festival	Aberta	1	20,00 (preço de Jazz)	Estudante, Jovem, Professor, Sénior – 30% (14,00) Membros – 50% (10,00)	---	---
		4	65,00	Estudante, Jovem, Professor, Sénior – 30% (45,50) Membro Bronze – 30% (45,50) Membro <i>Silver</i> – 40% (39,00) Membro <i>Gold</i> – 50% (32,50)	Manual (feita evento a evento)	Bilhetes simples
		6	100,00	Estudante, Jovem, Professor, Sénior – 30% (70,00) Membro Bronze – 30% (70,00) Membro <i>Silver</i> – 40% (60,00) Membro <i>Gold</i> – 50% (50,00)	Manual (feita evento a evento)	Bilhetes simples
Pacote Grandes Óperas (Categoria B)	Fechada	1	1ª Plateia – 35,00 2ª Plateia – 20,00 Camarotes – 35,00 (preços de opera B)	Estudante, Jovem, Professor, Sénior – 30% Membros – 50%	---	---
		5	1ª Plateia – 140,00 2ª Plateia – 90,00 Camarotes – 140,00 Coro – 12,50	Estudante, Jovem, Professor, Sénior – 30% Membro Bronze – 30% Membro <i>Silver</i> – 40% Membro <i>Gold</i> – 50%	Automática (mesmo lugar para as 5 operas)	Bilhete de Subscrição (único)
Music In House	Aberta	1	1ª Plateia – 15,00 2ª Plateia – 10,00 Camarotes – 15,00 Cadeiras de Coro – 12,50	Estudante, Jovem, Professor, Sénior – 30% Membros – 50%	---	---
		7	80,00	Estudante, Jovem, Professor, Sénior – 30% Membro Bronze – 30% Membro <i>Silver</i> – 40% Membro <i>Gold</i> – 50%	Manual (feita evento a evento)	Bilhetes simples

5.3.8 Configuração de Eventos

No final de todas as configurações, é possível criar os projectos e eventos associados. A cada evento associa-se uma sala, um tipo, uma lista de preços, uma data/hora e o tipo de bilhetes. É nesta fase que se vai indicar se certo evento pertence a um pacote ou subscrição.

Para este protótipo foi definido um determinado número de eventos, de forma a englobar os tipos definidos (jazz, ópera e orquestra) e as subscrições e programas criados (*Jazz Summer Festival*, *Pacote Grandes Óperas* e *Music In House*). Foram também contemplados ambos os auditórios e os seus *layouts*. Todos os eventos podem ser adquiridos individualmente, ou seja, sem se comprar a subscrição ou o pacote em causa.

Subscrição	Show	Tipo de Evento	Eventos	Sala/Layout
Jazz Summer Festival	Jazz Summer Festival	Jazz	03/09/2004 04/09/2004 05/09/2004 10/09/2004 11/09/2004 12/09/2004	Pequeno Auditório/Standard
Pacote Grandes Óperas	Ópera “O Casal Schumman”	Ópera – Cat. B	21/10/2004	Grande Auditório/Standard
	Lirismo no final do século XX		24/10/2004	
	A Raposinha Matreira		26/02/2005	
	Árias e Cenas de Ópera		16/04/2005	
	Homenagem a Luísa Todi		04/06/2005	
Music In House	ONP – Rachmaninov	Orquestra	10/10/2004	Grande Auditório/Standard
	RE – Inter-Rail		24/10/2004	Grande Auditório/Standard sem Trás
	RO – Concerto de Natal (obrigatório na compra da subscrição)		20/12/2004	Grande Auditório/Completo
	RE – Portugal/América		10/03/2005	Grande Auditório/Standard
	RE – Projectos Universidades		15/05/2005	Grande Auditório/Reduzido
	RE – Da Rússia com Amor		11/06/2005	Grande Auditório/Standard
	RO – A Menina Dança?		18/06/2005	Grande Auditório/Standard sem Frente
---	SE – The Golden Vanity	Serviço Educativo	15/04/2005	Grande Auditório/Reduzido
---	RE – Sushi-Spaghetti	Ópera – Cat. C	13/02/2005	Grande Auditório/Standard sem Trás

5.3.9 Criação de Campanhas de Marketing

O âmbito da gestão de relacionamentos, e usando as ferramentas base de CRM que o SRO dispõe, foi criada, a título exemplificativo, uma campanha que servirá para obter informações acerca dos clientes.

No SRO, as campanhas podem ser feitas sobre uma temporada ou um evento específico e forçadas a aparecer para que os funcionários de bilheteira façam as perguntas definidas ao cliente e registem as respectivas respostas.

No âmbito deste protótipo foi criada uma campanha que é lançada na compra de bilhetes para o *Jazz Summer Festival*, e cujo objectivo é averiguar como os clientes souberam de determinado evento, ou seja, através de que canais e meios de informação e comunicação (jornais, revistas, ...).

Desta forma é possível idealizar as próximas campanhas de marketing reforçando a sua abrangência nesses canais.

No Anexo H, mais precisamente na subsecção 8, é possível ver as tabelas onde foi criada a campanha.

Quando o funcionário efectua a venda de bilhetes para esse festival, será alertado com um ecrã semelhante ao da figura abaixo, onde poderá marcar a resposta do cliente:

Basket - Sale Type: Normal Sale

Basket Items

	Item Type	Net Price	Total Price	Commissions	Discounts	Quant.
	Total	40,00	40,00	0,00	0,00	2
	Total TICKET	40,00	40,00	0,00	0,00	2

Payment

Cash.

Total Value: 40,00
 Commissions: 0,00
 Discounts: 0,00
 Total Cost: 40,00

☐ F1 Cash. 40,00
☐ F2 Refund
☐ F3 Cheque
☐ F5 CreditCard
☐ F6 Clearing
☐ ^F3 Agentes
☐ P9 Bank Transfer
☐ ^F2 Trade In
☐ F7 Smart Card

Paid: 40,00
 Balance: 0,00

Como soube desta evento?

Marketing Campaign: Canal de Informação
 Marketing Group: Jornais
 Marketing Channels:
 Público
 Visão

OK Atrás
 < back Finish Cancelar

Figura 5.7 – Campanha de marketing forçada numa venda

5.4 Avaliação de Resultados da 3ª Fase

Os objectivos requeridos para este protótipo foram cumpridos com êxito. Tal como pedido, o protótipo consegue simular todos os passos de venda de bilhetes ou subscrições, desde o registo do cliente até ao pagamento. De fora apenas ficou a impressão dos bilhetes dada a impossibilidade de o fazer usando uma impressora comum (teriam que existir impressoras BOCA instaladas e configuradas para o efeito) e as integrações futuras com os sistemas de Gestão Financeira (custos e proveitos, vendas de subscrições e *merchandising*, ...) e Gestão da Programação e Produção (informação dos eventos, agenda e programação). Todas as configurações e parametrizações base foram efectuadas, desde a criação dos utilizadores, o desenho das salas, o desenho dos bilhetes, a criação de uma potencial política de preços e

reservas, o desenho dos bilhetes e a criação de programas de fidelização e de subscrições, até à personalização de perfis e atribuição de permissões.

Uma das grandes dificuldades desta fase foi a obtenção de informação o mais próxima possível da futura realidade de negócio da CdM. Como já foi dito anteriormente, ainda subsistem muitas indefinições, que só serão afinadas em Setembro/Outubro, prazos que excedem o âmbito temporal deste projecto de estágio. Assim, foi numa tentativa de abranger todos os cenários possíveis que se usaram dados parcialmente fictícios para a configuração deste protótipo.

Este protótipo será validado pela Direcção de Marketing e ajustado de acordo com as decisões finais desta em conjunto com o grupo de consultoria nesta área. Servirá como base teórica e estratégica para a equipa de Marketing (tomada de decisões em parte baseada nas possibilidades de configuração do sistema) e como base tecnológica e operacional para a equipa de Sistemas de Informação (treino na configuração e utilização do sistema para o posterior configuração e integrações finais).

6 Conclusões e Trabalho Futuro

O balanço de seis meses de estágio não podia ter sido mais positivo, não só pelo contexto e temática motivantes do projecto, mas também por todo o ambiente familiar patente na organização e pelo total acolhimento da estagiária. Foi um projecto diversificado, desenvolvido num contexto estimulante, com tecnologias desafiadoras e uma equipa de trabalho lutadora.

O trabalho efectuado pode ser bastante útil à organização, nomeadamente nesta fase de decisões e definições quanto ao modelo de negócio e de comercialização. Durante o estágio, tentou-se incutir por todas as áreas da organização uma orientação ao cliente, ou seja, mostrar que o “espírito do CRM” tem lugar no mercado dos eventos culturais e que toda a oferta deve ter fortemente em conta os gostos, preferências e necessidades do cliente. Só assim é possível captá-lo e, mais importante, fidelizá-lo, tentando alcançar a máxima de “cultura de todos para todos”, através de uma rede de afectividade e cumplicidade com a Casa da Música.

Quanto ao desenrolar do estágio, é indubitável que a sua divisão em três fases permitiu uma execução mais organizada e metódica, através de uma sequenciação lógica e eficaz das tarefas. Só assim, se tornou possível cumprir todos os objectivos propostos, sem grandes desfasamentos temporais face ao planeamento inicial.

Genericamente, a preparação que foi incutida no decorrer do curso, quer em termos negociais quer em termos tecnológicos, revelou-se adequada face às necessidades do projecto. Foi necessário um esforço extra nas componentes de gestão e marketing, que se revelou bastante útil e cativante, não só para o estágio em questão, mas para trabalhos futuros. Mais do que os conceitos e metodologias apreendidos ao longo do curso e aplicados no estágio, foi crucial a preparação em termos de facilidade em lidar com novas tecnologias e sistemas, de integração e trabalho em equipa, de capacidade de raciocínio e de desenrasque perante situações mais difíceis, aceitando sempre os desafios necessários para levar o projecto a bom termo.

As maiores dificuldades encontradas prenderam-se com as indefinições normais presentes numa organização ainda em “construção” e que se prepara para um futuro bastante diferente do actual. A Casa da Música encontra-se em evolução, planeando o seu futuro modelo de negócio, e preparando a sua metodologia e hierarquia de trabalho. Mesmo assim, e apesar de muita da informação necessária não estar imediatamente disponível, todos, sem excepção, se mostraram interessados em ajudar, debatendo e discutindo ideias e tentando chegar a decisões intermédias. Não obstante este clima de indecisões, foi interessante fazer parte de um projecto tão mediático, instável e conturbado como o da Casa da Música, dadas as constantes influências de factores externos: está rodeado por um ambiente político e partidário, é financeiramente dependente do Estado e está envolto numa polémica fomentada pelos seus deslizes temporais e financeiros.

Apesar de à priori ser essencial ter um ambiente laboral estável, este estágio foi uma experiência extremamente positiva, enriquecedora e gratificante, tendo sido possível presenciar e participar em todas as lutas travadas pela organização para combater a imagem negativa e avançar para um modelo de gestão digno de acompanhar uma obra tão grandiosa como é o edifício “Casa da Música”. Adicionalmente, o estágio teve uma temática variada, facultando o contacto com as várias áreas funcionais da empresa (Sistemas de Informação, área de *Marketing* e Relações Públicas, Programação e Produção de Eventos), e permitindo a integração do estagiário em equipas multi-disciplinares.

Referências e Bibliografia

- <http://www.marketingcultural.com.br/>
- <http://www.sponsorship.com>
- <http://www.theinquirer.net/?article=14321>
- <http://www.crmguru.com>
- <http://www.crmcommunity.com>

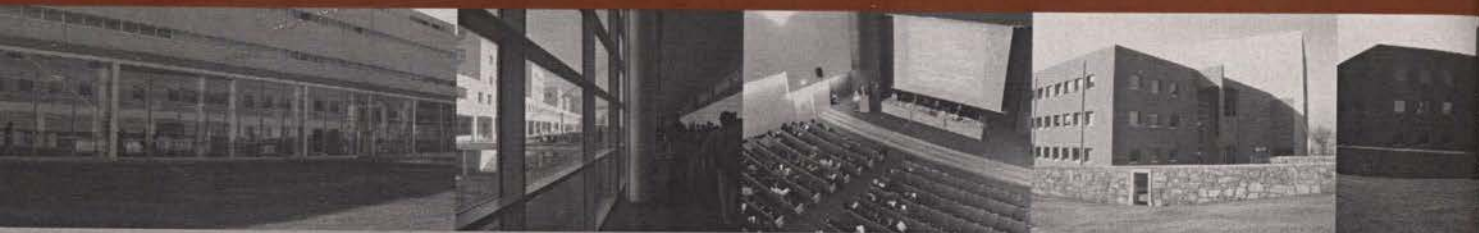
- <http://www.uml.org/>
- <http://www.2gamma.com/en/accueil.asp>
- <http://www.ise.canberra.edu.au/u6348/L3M-work.htm>
- <http://www.prenhall.com/divisions/bp/app/alter/about/wca.html>

- Sites dos *benchmarks*
- Sites dos potenciais parceiros
- DIONÍSIO, Pedro e outros – *Mercator 2000 – Teoria e Prática do Marketing*, Publicações D. Quixote, 9ª edição, Outubro de 2000
- FERRÃO, Francisco – *CRM Marketing e Tecnologia*, Escolar Editora
- REIS, Ana Fonseca – *Marketing Cultural*, Thomson
- SIEBEL, Thomas – *Princípios de eBusiness*, Maxima, 2002
- Matéria (sebentas, resumos, excertos de livros) da disciplina de “Gestão de Organizações sem fins lucrativos”, leccionada ao 4º ano do curso de “Gestão de Empresas” da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa
- KOTLER, Philip – *Marketing insights from A to Z*, Wiley
- Vários - *ERP e CRM – Da empresa à e-empresa – soluções de informação reais para empresas globais*, 2000, Edições Centro Atlântico
- OLIVEIRA, Wilson – *CRM e e-business*, 2000, Edições Centro-Atlântico
- CERVERA, A. et al – *Sponsorship: How we got or did not get a sponsor*, 1995
- Vários - *Dicionário da Economia Digital*, Unisys, Computerworld, Microsoft
- Vários - *Dicionário de eBusiness*, Computerworld, Microsoft, Intel
- Artigos da Harvard Business Review
- Excertos dos estudos do BCG/BPI relativos à definição de uma estratégia para a CdM

- ERIKSSON, Hans e PENKER, Magnus – *Business Modelling with UML: Business Patterns at Work*, OMG Press, 2000
- Acetatos de apresentações efectuadas pela empresa De Gamma
- BOOCH Grady et al - *The Unified Modelling Language User Guide*, Addison-Wesley, 1998

- Manuais de SRO





FACULDADE DE ENGENHARIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

BIBLIOTECA



0000081510