



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA BAHIA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE INTELECTUAL E  
TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO  
PROFNIT PONTO FOCAL IFBA**

**PAULO ANTÔNIO FERNANDES NETO**

Salvador – BA  
2019

**PAULO ANTÔNIO FERNANDES NETO**

**CLUBE DE CULTURA DE SALVADOR:  
UMA PROPOSTA DE MODELO DE NEGÓCIO**

Projeto de aplicação ou adequação tecnológica; e  
Elaboração de artigos originais e publicações tecnológicas  
para defesa apresentado ao Programa Pós-graduação em  
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para  
a Inovação (Mestrado PROFNIT) a título de Defesa de  
Trabalho de Conclusão de Curso.

Mestrando: Paulo Antônio Fernandes Neto  
Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santana Silva

Biblioteca Raul V. Seixas – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA - Salvador/BA.

Responsável pela catalogação na fonte: Samuel dos Santos Araújo - CRB 5/1426.

F363c Fernandes Neto, Paulo Antônio.

Clube de cultura de Salvador: uma proposta de modelo de negócio / Paulo Antônio Fernandes Neto. Salvador, 2019.

91 f. ; 30 cm.

Projeto de aplicação ou adequação tecnológica e artigos originais e publicações tecnológicas (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo Santana Silva.

1. Cultura. 2. Salvador. 3. Modelo de Negócio. 4. Canvas. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia. II. Título.

CDU 2 ed. 658.012.2

**INSTITUTO FEDERAL DA BAHIA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO**

**PROFNIT - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROPRIEDADE  
INTELECTUAL E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA PARA A INOVAÇÃO**

**CLUBE DE CULTURA DE SALVADOR: UMA PROPOSTA DE MODELO DE  
NEGÓCIO**

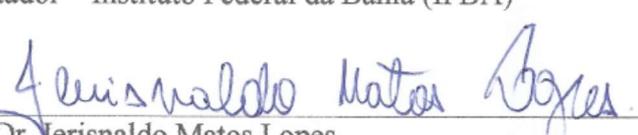
**PAULO ANTÔNIO FERNANDES NETO**

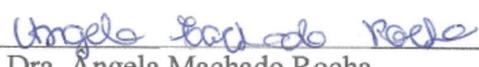
Produtos Gerados: Projetos de inovação tecnológica; - Projeto de aplicação ou adequação tecnológica; - Artigos originais e publicações tecnológicas.

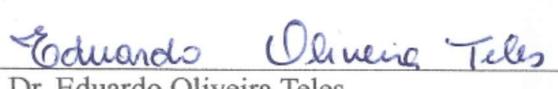
Orientador: Prof. Dr. Marcelo Santana Silva

Banca examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Marcelo Santana Silva  
Orientador – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jerisnaldo Matos Lopes  
Membro Externo - Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Angela Machado Rocha  
Membro Externo – Universidade Federal da Bahia (UFBA)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Eduardo Oliveira Teles  
Membro Interno – Instituto Federal da Bahia (IFBA)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico à minha família e aos meus amigos, que sempre contribuíram para a formação do meu caráter e das minhas escolhas pessoais e profissionais.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me concedido saúde, força e disposição para fazer este mestrado e este projeto de conclusão de curso. Sem ele, nada disso seria possível. Também sou grato ao Senhor por ter dado saúde aos meus familiares e tranquilizando o meu espírito nos momentos mais difíceis da minha trajetória acadêmica até então.

Agradeço ao Instituto Federal da Bahia e ao PROFNIT, por me proporcionarem um ambiente criativo e amigável para os estudos. Sou grato a cada membro do Corpo Docente, à Direção e a Administração dessa instituição de ensino, que oportunizaram a janela hoje por mim vislumbrada.

Ao meu orientador Marcelo Santana Silva, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, bem como suas correções e incentivos. Também agradeço a todos os meus mestres, que acompanharam minha jornada enquanto mestrando e foram essenciais para minha formação como profissional, principalmente a professora Núbia Moura Ribeiro, por sempre estar ouvindo as demandas dos alunos, se esforçando e lutando pelas melhorias do curso.

À minha mãe, Alzira Margarida Pinho Fernandes, que sempre foi minha maior fonte de inspiração e força, também ao meu pai, grato por acreditarem e apoiarem meu sonho. À Fernanda Galera e Mariana Benfati pelo incentivo em realizar este curso, à Celina Pereira pelos momentos de descontração, aos colegas de mestrado e trabalho, por ouvir, aconselhar, e apoiar nos momentos mais difíceis desta trajetória, à Dra Tatiana Magalhães, que me sustentou nas horas de desespero.

Por fim, agradeço todos os familiares, amigos e amigas, e aos que direta ou indiretamente estiveram comigo nessa jornada, vocês com certeza fizeram parte da minha formação e são parte dessa realização, por isso dou-lhes o meu muito obrigado.

“Toda a pessoa tem o direito de tomar parte livremente na vida cultural da comunidade, de fruir as artes e de participar no progresso científico e nos benefícios que deste resultam.”

Declaração Universal dos  
Direitos Humanos

## RESUMO

O mercado cultural na cidade de Salvador clama por auxílio. Diversos são os equipamentos culturais que se encontram praticamente abandonados, além da ausência de políticas públicas para formação de plateia para os espetáculos nos teatros, museus e exposições. Diante dessa problemática, o presente trabalho tem por objetivo a elaboração de uma proposta de modelo de negócio para o mercado cultural da cidade de Salvador, mais especificamente para o incentivo à criação de público para o mercado teatral. Esse trabalho também apresenta como escrever um modelo de negócio voltado à cultura. Diante disso, foi estudado um modelo de negócio já existente, o Cheque Teatro, que servirá de base para a pesquisa. Após a escolha e o estudo do modelo de negócio, foi selecionado o formato passo a passo para a criação do Modelo de Negócio Canvas, fornecido pelo SEBRAE, para o Clube de Cultura de Salvador com o objetivo de facilitar a compreensão do material proposto. Com essa publicação, espera-se que os gestores de equipamentos culturais em Salvador tenham uma boa noção sobre o público frequentador dos espaços culturais da cidade, a fim de que se estimule o acesso à cultura de forma autossustentável sem a necessidade de intervenções governamentais, visando-se criar um bom mercado consumidor de cultura na cidade de Salvador.

**Palavras-chave:** Cultura. Salvador. Modelo de Negócio. Canvas.

## ABSTRACT

The cultural market in the city of Salvador calls for help. Since there are many cultural facilities that are practically abandoned, as well as the absence of public policies for the formation of audiences in theaters, museums and exhibitions. With this problem, this work aims at the elaboration of a proposal of a business model for the cultural market of the city of Salvador, more specifically for the promotion of the theatrical market. This work also presents how to write a business model geared toward culture. Faced with this, an already existing business model, the Theater Check, was studied, which will serve as the basis for the research. After choosing and studying the business model for this work, the step-by-step format for the creation of the Canvas Business Model, provided by SEBRAE, was selected for the Clube de Cultura de Salvador in order to facilitate the understanding of the material proposed. With this publication, it is expected that managers of cultural places in Salvador have a notion about the public that frequents the cultural spaces of the city, it is hoped to stimulate access to culture in a self-sustaining way, without the need for governmental interventions, in order to create a good consumer culture market in the city of Salvador.

**Key words:** Culture. Salvador. Business Model. Canvas.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|                   |                                                                                                |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACBEU</b>      | Associação Cultural Brasil - Estados Unidos                                                    |
| <b>CCR</b>        | Companhia de Concessões Rodoviárias                                                            |
| <b>FAZCULTURA</b> | Programa Estadual de Incentivo ao Patrocínio Cultural                                          |
| <b>FCBA</b>       | Fundo de Cultura da Bahia                                                                      |
| <b>FUNARTE</b>    | Fundo Nacional de Artes                                                                        |
| <b>GE</b>         | General Electric                                                                               |
| <b>GEC</b>        | Congresso Global de Empreendedorismo                                                           |
| <b>HP</b>         | Hewlett-Packard                                                                                |
| <b>IBGE</b>       | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística                                                |
| <b>ICBA</b>       | Instituto Cultural Brasil Alemanha                                                             |
| <b>ICEIA</b>      | Instituto Central de Educação Isaías Alves Geral                                               |
| <b>ICMS</b>       | Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços                                             |
| <b>IDERB</b>      | Instituto de Radiodifusão Educativa da Bahia                                                   |
| <b>IPHAN</b>      | Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional                                         |
| <b>IPTU</b>       | Imposto sobre a Propriedade Predial Urbana                                                     |
| <b>ISBA</b>       | Instituto Social da Bahia                                                                      |
| <b>ISS</b>        | Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza                                                    |
| <b>MAM</b>        | Museu de Arte Moderna                                                                          |
| <b>MASP</b>       | Museu de Arte de São Paulo                                                                     |
| <b>OCA</b>        | Pavilhão Lucas Nogueira Garcez                                                                 |
| <b>ONG</b>        | Organização não governamental                                                                  |
| <b>SEBRAE</b>     | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                                       |
| <b>SENAC</b>      | Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial                                                     |
| <b>SESC</b>       | Serviço Social do Comércio                                                                     |
| <b>SESI</b>       | Serviço Social da Indústria                                                                    |
| <b>SWOT</b>       | Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). |
| <b>TCA</b>        | Teatro Castro Alves                                                                            |
| <b>UNESCO</b>     | Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura                           |
| <b>VAI</b>        | Programa para a Valorização de Iniciativas Culturais                                           |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 01</b> – Mapas de Salvador .....                         | 21 |
| <b>Fluxograma 1</b> - Funcionamento do Cheque Teatro .....         | 51 |
| <b>Figura 02</b> – Modelo de Negócio Canvas .....                  | 61 |
| <b>Figura 03</b> – Modelo de Negócio Sebrae Canvas .....           | 62 |
| <b>Figura 04</b> – Proposta de valor do Clube de Cultura .....     | 67 |
| <b>Figura 05</b> – Segmentos de mercado do Clube de Cultura .....  | 68 |
| <b>Figura 06</b> – Canais do Clube de Cultura .....                | 69 |
| <b>Figura 07</b> – Relação com o Cliente do Clube de Cultura ..... | 70 |
| <b>Figura 08</b> – Fontes de receita do Clube de Cultura .....     | 71 |
| <b>Figura 09</b> – Recursos Chave do Clube de Cultura .....        | 72 |
| <b>Figura 10</b> – Atividades Chave do Clube de Cultura.....       | 73 |
| <b>Figura 11</b> – Parceiros Chave do Clube de Cultura .....       | 74 |
| <b>Figura 12</b> – Estrutura de custos do Clube de Cultura.....    | 76 |
| <b>Figura 13</b> – Canvas do Clube de Cultura de Salvador.....     | 77 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1</b> – Projetos FAZCULTURA 2017 .....                            | 37 |
| <b>Tabela 2</b> – Localização dos espaços culturais de Salvador .....       | 40 |
| <b>Tabela 3</b> – Diferença entre Modelo de Negócio e Plano de Negócio..... | 60 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1</b> – Acesso à cultura na cidade de São Paulo em 2015 e 2018.....         | 34 |
| <b>Gráfico 2</b> – Acompanhamento/Execução 2017 .....                                  | 37 |
| <b>Gráfico 3</b> – Equipamentos culturais de Salvador .....                            | 42 |
| <b>Gráfico 4</b> – O que o Soteropolitano mais gosta de fazer no tempo livre.....      | 43 |
| <b>Gráfico 5</b> – Comparativo de atividades realizadas no último ano .....            | 44 |
| <b>Gráfico 6</b> – Comparativo de atividades culturais brasileiras e em Salvador ..... | 45 |
| <b>Gráfico 7</b> – Escolaridade, exclusão e frequência.....                            | 46 |
| <b>Gráfico 8</b> – Interesse em frequentar teatros na cidade de Salvador.....          | 46 |
| <b>Gráfico 9</b> – Frequência em teatros em Salvador.....                              | 47 |
| <b>Gráfico 10</b> – Frequência em teatros (motivos) .....                              | 48 |
| <b>Gráfico 11</b> – Forma de obtenção de informação sobre cultura.....                 | 49 |
| <b>Infográfico 1</b> - Funcionamento do Clube de Cultura de Salvador.....              | 79 |

## SUMÁRIO

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. Introdução</b> .....                                                          | 16 |
| <b>2. Metodologia</b> .....                                                         | 19 |
| 2.1 <i>Delimitação da Área de Abrangência</i> .....                                 | 20 |
| 2.2 <i>A Coleta de Informações</i> .....                                            | 21 |
| 2.2.1 <i>Tratamento e Análise dos Dados</i> .....                                   | 22 |
| <b>3. O mercado cultural</b> .....                                                  | 24 |
| 3.1 <i>Conceito de Cultura</i> .....                                                | 25 |
| 3.2 <i>Conceito de Teatro</i> .....                                                 | 26 |
| 3.3 <i>O conceito de cidades irmãs</i> .....                                        | 28 |
| 3.4 <i>Lisboa, a cidade irmã de Salvador</i> .....                                  | 29 |
| 3.5 <i>São Paulo, o incentivo por leis</i> .....                                    | 31 |
| 3.6 <i>O mercado cultural de Salvador</i> .....                                     | 34 |
| 3.6.1 <i>Programas de incentivo cultural aplicados à Cidade de Salvador</i> .....   | 35 |
| 3.6.2 <i>Os espaços culturais da cidade de Salvador</i> .....                       | 39 |
| 3.6.3 <i>Panorama sobre o público frequentador de espaços culturais</i> .....       | 43 |
| <b>4. O Cheque Teatro</b> .....                                                     | 50 |
| 4.1 <i>Os momentos anteriores</i> .....                                             | 50 |
| 4.2 <i>A Criação do Cheque Teatro</i> .....                                         | 51 |
| 4.3 <i>Funcionamento</i> .....                                                      | 52 |
| 4.4 <i>Parcerias</i> .....                                                          | 54 |
| 4.5 <i>A crise e o uso de ferramentas de gestão</i> .....                           | 54 |
| 4.6 <i>Considerações sobre o Cheque Teatro</i> .....                                | 55 |
| <b>5. O modelo de negócio Canvas</b> .....                                          | 56 |
| 5.1 <i>O que é um modelo de negócio?</i> .....                                      | 56 |
| 5.1.1 <i>Diferença entre modelo de negócio e plano de negócio</i> .....             | 59 |
| 5.2 <i>A escolha do modelo Canvas</i> .....                                         | 60 |
| <b>6. Clube de Cultura de Salvador – os primeiros passos para sua criação</b> ..... | 66 |
| 6.1 <i>Proposta de Valor</i> .....                                                  | 66 |
| 6.2 <i>Segmentos de Mercado</i> .....                                               | 67 |
| 6.3 <i>Canais</i> .....                                                             | 68 |
| 6.4 <i>Relações com os Clientes</i> .....                                           | 69 |
| 6.5 <i>Fontes de receita</i> .....                                                  | 71 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <i>6.6 Recursos Chave</i> .....      | 72 |
| <i>6.7 Atividades Chave</i> .....    | 72 |
| <i>6.9 Estrutura de Custos</i> ..... | 75 |
| <b>7. Conclusão</b> .....            | 81 |
| Referências Bibliográficas.....      | 83 |

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil vive tempos economicamente nebulosos. Diversas empresas estão fechando suas portas, existe uma alta taxa de desemprego, o governo tem reduzido gastos. Diante disso, não seria diferente no que se refere à cultura (MONTESANTI, et. al. 2015). Os escândalos envolvendo as mais diferentes manifestações artísticas, corrupções, incêndios em equipamentos culturais, cancelamento de espetáculos por crenças religiosas ou por causa de comoção pública, por falta de incentivo dos órgãos governamentais ou simplesmente por falta de interesse de público são diversos (SPINOLA; MARINHO, 2016).

Acrescentando a essas informações, uma série de medidas impopulares estão sendo tomadas, no que se refere ao tema tratado nesse trabalho, a exemplo da Lei Orçamentária Anual (LOA) para 2017, que reservou R\$ 2,34 bilhões como Dotação Inicial para a função “cultura”, mas apenas o equivalente a 0,07% da Dotação Inicial da União prevista para o ano. Esse valor já representa um decréscimo se comparado aos quatro últimos anos (ARRUDA; ALEM, 2017). Acrescente-se a isso a extinção do Ministério da Cultura, mediante a Medida Provisória nº 870 de 1º de janeiro de 2019, e cujas consequências ainda não foram percebidas ou compreendidas.

Atualmente, o acesso à cultura é uma garantia estatal e está determinado no Artigo 215 da Constituição Federal, BRASIL (1988), conjuntamente com a Declaração Universal de Direitos Humanos, (PARIS, 1948), combinada com a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural, (NOVA YORK – TERRITORIO INTERNACIONAL, 2002), como parte integrante dos direitos humanos, aos quais toda pessoa tem o direito de poder participar na vida cultural que escolher e exercer suas próprias práticas culturais.

Com isso, cabe fazer uma introdução ao incentivo à cultura, que é algo que ocorre desde as primeiras grandes civilizações da humanidade, tendo em seu principal expoente a figura de Caio Mecenaz, que em Roma estabeleceu um eficiente sistema de apoio às artes e aos artistas do Império Romano, em que os empresários patrocinavam as atividades culturais e obtinham benefícios por parte do governo, surgindo assim, o Mecenato.

Como base nessa figura milenar, foram criadas diversas formas públicas de se incentivar a produção cultural no país, dentre elas pode-se citar o incentivo de forma direta, com verbas governamentais oriundas do Ministério da Cultura, a exemplo do Fundo Nacional de Artes (FUNARTE), pela Lei 6.312/1975 (BRASIL, 1975), Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), pelo Decreto-lei 25/1937 (BRASIL, 1937), como pelo incentivo indireto, com verbas privadas de pessoas físicas e pessoas jurídicas, por meio de incentivos

fiscais, dentre eles pode-se citar o FAZCULTURA, Lei Nº 7.015 de 09 de Dezembro de 1996 (BAHIA, 1996), a Lei 8.313/1991 (BRASIL, 1991), conhecida como a Lei Rouanet, que fazem uso do mecenato para incentivar à cultura.

Porém, apesar de todos os esforços da iniciativa pública com programas de fomento à cultura por meio dos governos federal, estadual e municipal, o que se vê é que o comparecimento a espetáculos teatrais (incluído, musicais, *ballet*, monólogos, entre outras artes cênicas), são práticas pouco comuns na sociedade soteropolitana.

Esse trabalho se encontra nesse cenário, dividido em sete capítulos, incluídos esta introdução e a conclusão. No capítulo referente à metodologia, serão retratados os procedimentos metodológicos, a delimitação territorial de abrangência desse modelo de negócio, os métodos de coletas de dados, seu tratamento e análise para, por fim, criar um modelo de negócio voltado à cultura na cidade de Salvador.

No capítulo referente ao acesso à cultura, será trazida a definição de cultura e teatro, além de informações sobre o mercado cultural em cidades do Brasil e do Mundo. Também será trazido um rápido estudo sobre as diversas formas públicas de entretenimento cultural, e sobre seu mercado consumidor na cidade de Salvador.

Esse trabalho também pretende conhecer o mercado consumidor de teatro, espetáculos, museus e exposições em Salvador, além de avaliar os mecanismos de acesso à cultura na cidade.

Cumprido salientar que há uma pequena oferta de iniciativas completamente privadas para o acesso à cultura no Brasil, menos ainda na cidade de Salvador. Dentre as ofertas existentes, será estudado, no quarto capítulo, o Cheque Teatro ativo na cidade de São Paulo, bem como suas características, forma de funcionamento e situação atual.

Após o estudo do Cheque Teatro, será realizado, um estudo sobre os modelos de negócio, sua diferenciação para plano de negócio, suas diferentes conceituações para, ao final, ser esmiuçado o modelo de Negócio Canvas (Business Model Canvas), a fim de apresentar seus blocos de investigação e preenchimento.

Após o estudo do modelo de Negócio Canvas, será criado um modelo de negócio para a formação do Clube de Cultura de Salvador. Com a finalidade de definir as regras de funcionamento do referido empreendimento, será utilizada a ferramenta Sebrae Canvas, com o objetivo de propor um modelo de negócio para melhorar o acesso à cultura na cidade de Salvador que funcionará como uma espécie de clube, no qual os associados, ao pagarem uma anuidade, terão direito a diversos benefícios.

Logo, esse trabalho tem como objetivo criar um modelo de negócio para fomentar uma estrutura completamente autossustentável para fazer surgir uma cultura de uso dos estabelecimentos culturais soteropolitanos.

Deve-se acrescentar que não serão considerados para esse trabalho estabelecimentos como: cinema, casas de shows, grandes festivais, boates e festas, tendo em vista que esse mercado é bastante explorado na cidade.

Tudo indica que, com a realização desse trabalho, será possível obter uma visão dinâmica do acesso à cultura na cidade de Salvador, para se conhecer o público frequentador de teatros, museus e exposições, identificar os problemas dos produtores locais, saber quais são os motivos que levam ao soteropolitano a pouco explorar estes meios culturais e por fim, verificar a possibilidade de implantação de um modelo de negócio ainda inédito nesta localidade.

## 2. METODOLOGIA

Serão retratados aqui os procedimentos metodológicos adotados para a construção desse trabalho. Para tanto, será necessário definir o que é pesquisa. Para Lehfeld (1991) “pesquisa é a inquirição, o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade”.

Ander-Egg (1978) afirma que pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.” E, para Rúdio (1999) “é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento”.

Numa definição própria, pesquisa pode ser definida como a atividade principal da ciência objetivando a resolução de um problema, descobrindo as relações existentes entre os aspectos que envolvem os fatos, fenômenos, situações ou coisas.

A metodologia de pesquisa, para os autores Lakatos e Marconi (1991), determinam como uma série de atividades sistêmicas e racionais que objetivam a geração de conhecimentos válidos.

Assim, a abordagem metodológica a ser utilizada para atingir os objetivos citados nesse trabalho seguirá a classificação de pesquisa proposta por Gil (2001; 2008), Yin (2005) e Chizzotti (2005) que considera a natureza, a forma de abordagem do problema, os objetivos e os procedimentos técnicos adotados.

Para esse trabalho foi utilizada a pesquisa descritiva, porém, como existe certa similitude com a pesquisa exploratória, cabe aqui uma rápida diferenciação entre elas.

Na pesquisa exploratória não há uma familiaridade entre o pesquisador e o assunto pesquisado. Diante disso, Koche (1997) científica que nesse tipo de pesquisa se faz necessário “desencadear um processo de investigação que identifique a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar”. Assim, a pesquisa pode se utilizar da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, estudos de caso, levantamentos, entre outros.

A pesquisa descritiva analisa, observa, registra, compara dados que envolvem fatos ou fenômenos sem a indução ou manipulação para se chegar ao objetivo final. Para Cervo (1983) esta modalidade de pesquisa busca apenas “descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e característica”.

Numa definição própria pode-se dizer que a pesquisa descritiva é espontânea, não interferindo da realidade dos fatos, além de possuir um amplo grau de generalização, na qual as conclusões serão chegadas pela subjetividade do pesquisador.

Na pesquisa descritiva a coleta de dados utiliza, formulários, entrevistas, questionários, fichas de registro para observação e coleta de dados em documentos.

Por fim, para Gil (2002) “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e permitem determinar a natureza dessa relação. Neste caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproximada explicativa.”

## **2.1 Delimitação da Área de Abrangência**

A investigação no ambiente do entretenimento, devido ao seu caráter sistêmico com o qual deve ser abordada, torna-se imensa se não for demarcado o espaço de análise. Assim, esse trabalho, a pesquisa abrangeu o Estado da Bahia, mais precisamente a cidade de Salvador, com a análise da frequência de público a eventos teatrais, suas justificativas, oferta de espetáculos e a localização dessas ofertas nos espaços teatrais.

Um estudo sobre os meios de acesso à cultura tende a tornar-se imensurável caso não seja delimitado, dessa forma foi determinado que a cidade de Salvador é a mais propícia para a realização dessa pesquisa entre as demais cidades do Estado, em função da sua representatividade na área da cultura, da quantidade de espaços e das produções locais aqui ocorridas, tendo em vista o potencial mercadológico desse projeto.

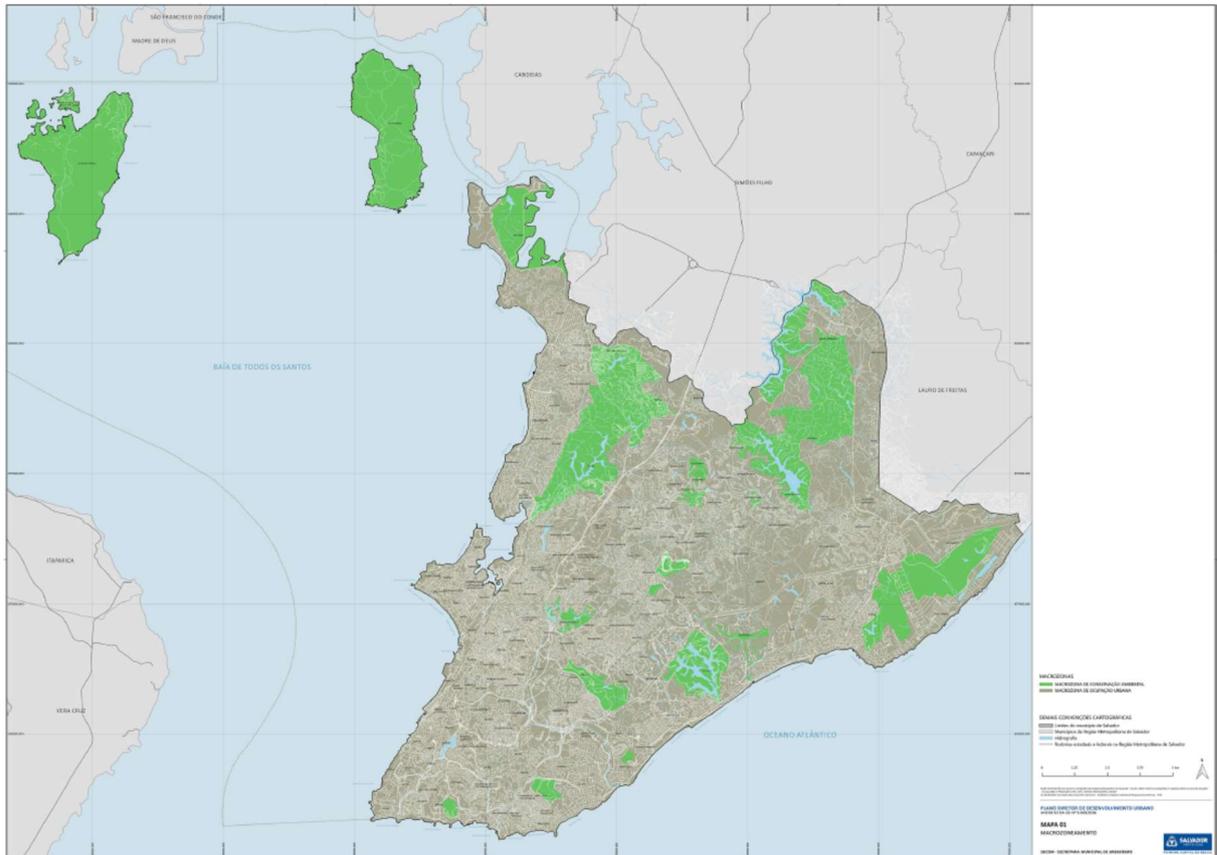
Interessante lembrar que a cidade de Salvador, possui cerca de 692,818 km<sup>2</sup>, tendo uma população estimada em 2.953.986 habitantes, é considerada pelo IBGE<sup>1</sup> (2018) como a 4ª maior cidade brasileira, perdendo para São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília (1º, 2º e 3º lugares, respectivamente). Diante disso, a proposta de um modelo de negócio para o mercado de teatro se mostra atrativa e completamente viável, se pensado no público consumidor da cidade.

Abaixo é possível verificar o mapa territorial da cidade de Salvador, uma das maiores cidades do país, porém com pouca exploração cultural em sua territorialidade.

---

<sup>1</sup> Fontes contidas na página *on-line* do IBGE: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>.

**Figura 1 – Mapa de Salvador**



Fonte: PDDU Salvador (2016)

A compreensão da territorialidade da cidade de Salvador é de suma importância, tendo em vista, que em capítulo específico será tratada a forma em que os equipamentos culturais estão localizados.

## 2.2 A Coleta de Informações

O presente trabalho obteve dados a partir de pesquisa documental que faz o uso de fontes primárias, que consistem em documentos arquivados, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, filmes, fotografias, diários, entre outros (KNECHTEL, 2014). Ainda para Knechtel:

a escolha e a análise dos documentos; a investigação do conteúdo simbólico das mensagens; o consenso sobre o conteúdo do material analisado; a unidade de análise, registro e contexto; o tipo de codificação, a construção de categorias; o aprofundamento, a ligação e a ampliação; o novo julgamento das categorias quanto à sua abrangência e delimitação (KNECHTEL, 2014).

A pesquisa documental pode apresentar algumas vantagens que consistem em: os documentos são fonte rica e estável de dados, possuindo um baixo custo, além de não exigir contato com os sujeitos da pesquisa (GIL, 2002).

Diante da preocupação com os aspectos da realidade, objetivando a compreensão e explicação nas relações culturais da sociedade soteropolitana, e diante da impossibilidade de quantificar tais relações, também foi utilizada a pesquisa qualitativa, que para Minayo (2001) “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Logo, justifica-se a escolha dessa modalidade de pesquisa, pois é rica em informações sobre os dados analisados, constituindo-se como uma fonte estável de consulta, ou seja, é a análise sobre documentos que tenham um significado importante para a pesquisa.

### **2.2.1 Tratamento e Análise dos Dados**

Segundo Gil (2008), não existe métodos e técnicas específicas para o tratamento e análise dos dados obtidos em estudo qualitativos. Portanto, além da pesquisa documental, esse trabalho faz uso de levantamento pronto realizado pela JLEIVA Cultura e Esporte, empresa vinculada ao GRUPO DATAFOLHA, apoiada pelo CCR Metrô Bahia e apresentada em 2015 e 2018.

Para a apresentação de 2015, a coleta de dados foi realizada entre 11 de abril a 30 de maio de 2014 e foi aplicada com 601 pessoas com mais de 12 anos, as quais foram abordados em pontos de grande fluxo populacional da cidade de Salvador, trazendo uma margem de erro de cerca de 4 pontos percentuais. Cumpre salientar que a pesquisa incluiu cerca de 80 perguntas sobre diversos temas ligados à cultura e ao lazer. As respostas foram dadas de forma espontânea nas quais as pessoas podiam responder livremente o que bem entendessem e também citar mais de uma atividade, por isso, a soma dos resultados é maior do que 100%. Posteriormente, as diversas citações foram agrupadas por semelhança, para que fosse possível estabelecer uma primeira referência sobre o interesse por diversas atividades culturais (LEIVA, 2015).

Em 2018, pesquisa apresentou dados coletados entre 14 de junho e 27 de julho de 2017 através de questionário com 55 perguntas. O trabalho de campo envolveu uma amostra de 10.630 entrevistas com indivíduos a partir de 12 anos de idade, por doze (12) capitais

brasileiras, inclusive Salvador, e adotando os mesmos critérios da primeira pesquisa (LEIVA, 2018).

Além da pesquisa apresentada por LEIVA (2015; 2018), também foram trazidos dados obtidos a partir da pesquisa feita pela Orquestra Sinfônica da Bahia (2018), sobre o público frequentador em seus espetáculos. Foram pesquisadas 340 pessoas no período de julho a setembro de 2018. Cumpre ressaltar que tal pesquisa decorre de obrigação contratual, de contrato de convênio firmado entre o Estado da Bahia e a Associação Amigos do Teatro Castro Alves (Organização da Sociedade Civil) criada para administrar a Orquestra Sinfônica do Estado da Bahia.

Por fim, apesar da modalidade de pesquisa utilizada nesse trabalho não abarcá-la, com o objetivo de contribuir para o enriquecimento das informações do mesmo, também foram obtidos dados a partir de pesquisa bibliográfica, que tenta explicar um problema a partir das teorias publicadas em diversos tipos de fontes: livros, artigos, manuais, enciclopédias, anais, meios eletrônicos e etc. Coaduna para essa, a ideia de Koche (1997) que afirma que a pesquisa bibliográfica pode ser realizada com diferentes fins:

a) para ampliar o grau de conhecimentos em uma determinada área, capacitando o investigador a compreender ou delimitar melhor um problema de pesquisa; b) para dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como base ou fundamentação na construção de um modelo teórico explicativo de um problema, isto é, como instrumento auxiliar para a construção e fundamentação de hipóteses; c) para descrever ou sistematizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado tema ou problema (KOCHE, 1997, p. 122).

Com isso, foi obtida uma avaliação geral do público frequentador de estabelecimentos culturais na cidade de Salvador. De posse das informações obtidas com os dados encontrados e do material bibliográfico e documental, da retirada de informações do Website do Cheque Teatro, além de conversas telefônicas e por meio de aplicativo de trocas de mensagens com o criador do negócio, foi realizada uma análise de tais informações com o escopo de fortalecer os resultados da pesquisa. Após isso, por meio da ferramenta Sebrae Canvas (SEBRAE, 2017), foi apresentada a possibilidade de criação de um modelo de negócio para a melhoria do acesso à cultura na Cidade de Salvador.

### 3. O MERCADO CULTURAL

Não é novidade que nos últimos anos a economia e a política brasileira vivem tempos difíceis e, diante disto, uma série de medidas estão sendo tomadas a fim controlar os gastos da sociedade e do próprio governo.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, publicou em sua página da internet uma série de medidas<sup>2</sup> a serem tomadas pelo Estado Brasileiro a fim de que se melhore a relação entre cultura e direitos humanos, no qual reconhece os direitos culturais como necessidade básica e direito dos cidadãos, informando a necessidade de uma agenda integrada com as políticas sociais e de desenvolvimento.

Nesse documento, a UNESCO (2017) exemplifica as desigualdades no acesso à produção cultural informando que a minoria dos brasileiros frequenta cinema uma vez no ano, uma grande parte da população brasileira nunca frequentou museus ou jamais frequentaram alguma exposição de arte. Mais da metade dos brasileiros nunca assistiram a um espetáculo de dança e seu dado mais preocupante é que grande parte dos municípios não possui salas de cinema, teatro, museus e espaços culturais multiuso. Para finalizar, o relatório ainda acrescenta que metade dos profissionais da cultura não têm carteira assinada ou trabalha por conta própria.

Traz para a solução do problema a necessidade de um foco das políticas culturais nos níveis estaduais e municipais para favorecer a superação desse quadro e reforçar a diversidade cultural como fator da sustentabilidade do desenvolvimento.

Por outro lado, apesar de existirem legislações e instituições informando a necessidade do acesso à cultura, há uma grande lacuna entre a teoria e a prática, em que é perceptível que o Brasil possui uma população crescente sem acesso à cultura.

O presente trabalho trata da situação cultural em Salvador, trazendo exemplos de condutas que incentivam o acesso e a criação de um público cativo e fidelizado em outras cidades do Brasil e do mundo.

Vale ressaltar que não cabem aqui críticas ao incentivo e gestão da cultura pelos entes públicos, mas trazer apenas dados que reflitam a atual conjuntura da cultura em Salvador e que confirmem a necessidade de criação do modelo de negócio objetivado neste trabalho.

---

<sup>2</sup> UNESCO. **Acesso à cultura no Brasil**. 2017. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/cultura/culture-and-development/access-to-culture/>. Acesso em: 10 de set. de 2018.

### 3.1 Conceito de Cultura

Com o objetivo de traçar a melhor compreensão do tema se faz necessário definir o que é Cultura. Seu conceito remonta ao início das linguagens e sua origem é romana (BOSI, 2008), mais precisamente do latim, do verbo *colo*, que significa cultivar, colher, cuidado com a terra.

Diante disso Ferreira (1980), define cultura em sua forma mais tradicional como “ato, efeito ou modo de cultivar, ao cultivo e à criação de certos animais”. Já Williams (2007), estabelece que os primeiros usos do substantivo cultura referiam-se sempre a “um processo: o cuidado com algo, basicamente com as colheitas ou com os animais”. A partir das mutações linguísticas, o verbo *colo*, passou a ter diversos novos contornos, e com a dominação grega, a cultura passou do significado puramente material, ligado à vida agrária, para um significado intelectual, moral, que é o conjunto de ideias e valores.

Na história ocidental, esse sentido foi se modificando até que, no século XVIII, a palavra cultura ressurgiu, mas como sinônimo de outro conceito, tornando-se o mesmo que civilização (CHAUI, 2012). A cultura passa a ser encarada como um conjunto de práticas (artes, ciências, técnicas, filosofia, os ofícios) que permite avaliar e hierarquizar o valor dos regimes políticos, segundo um critério de evolução.

Somente a partir do século XIX é possível perceber uma razoável homogeneização do termo cultura como é usado hoje (HOLLANDA, 2012). Tal uniformização deu-se pela filosofia alemã, estabelecendo que cultura é a ruptura da adesão imediata à natureza, adesão própria aos animais, e inaugura o mundo humano propriamente dito (CHAUI, 2012). É esta concepção alargada da cultura que, finalmente, será incorporada a partir da segunda metade do século XX pelos antropólogos europeus, com o termo passando a ter uma abrangência que não possuía antes, sendo agora entendido como produção e criação da linguagem, da religião, da sexualidade, dos instrumentos e das formas do trabalho, dos modos da habitação, do vestuário e da culinária, das expressões de lazer, da música, da dança, dos sistemas de relações sociais, das relações de poder, da guerra e da paz, da noção de vida e morte (CHAUI, 2012).

Já na atualidade, o conceito de cultura passou a ter uma nova concepção em que a sociedade de classes instituiu uma divisão cultural. Essa divisão, ocorrida na virada do século XIX para o XX são os grandes momentos da formalização definitiva, sugerida por Andréas Huyssens (HOLLANDA, 2012). É um corte no interior da cultura entre aquilo que se convencionou chamar de cultura formal (que exige, para ser compreendida, um conhecimento superior e acessível apenas a alguns segmentos sociais cultivados), ou seja, a cultura letrada, e

a cultura popular (entretenimento, entendida como manifestações inferiores ou de traços mercantilistas), que corre espontaneamente nos veios da sociedade (CHAUI, 2012).

Esse trabalho encontra-se num contexto da cultura popular que, além de abrigar o entretenimento, abriga a riqueza da população, mas sem desprezar as crenças, lendas e mitos, artesanato, arquiteturas, hábitos alimentares, religiosidade, música, festas, danças, folclore, tradições populares e a arte que formam a cultura peculiar da população brasileira (SILVA, 2007).

Dessa forma, o presente trabalho trará a noção de cultura como recurso usado pela indústria cultural e aparelhos culturais, objetivando sua inserção na economia da cidade de Salvador, combinado com a noção de capitalismo cultural, visando gerar uma série de resultados culturais, sociais, políticos e econômicos bastante concretos em sociedade (HOLLANDA, 2012).

Portanto, observa-se que se deve considerar cultura como ir ao cinema, teatro, museus, saraus, festivais, shows, apreciar obras de arte, consumir música, realizar cursos na área cultural, comprar equipamentos musicais, esculturas, livros, jornais, revistas e uma diversidade de outras atividades podem ser incluídas nesse conceito tendo em vista a mutabilidade de seu conceito.

### **3.2 Conceito de Teatro**

O presente trabalho adotou a atividade teatral como foco de estudo com a finalidade de limitar o tema e torná-lo menos extensivo. A escolha pelo teatro deu por o mesmo ser uma forma de arte que integra o amplo repertório de formas e expressões.

Nessa perspectiva, é necessário trazer uma rápida definição do que é teatro, que tem sua origem na palavra grega, *theormai*, que denomina o lugar físico onde aconteciam as representações. Araujo (2011) acrescenta que ao se juntar com a palavra espetáculo, que deriva do grego *spetaculum*, o teatro passou a significar ‘ver’ em sentido amplo, ter uma experiência intensa, envolvente, meditativa, inquiridora, a fim de descobrir o significado mais profundo; uma cuidadosa e deliberada visão que interpreta seu objeto. Portanto, o teatro se estabeleceu e tem cumprido a função existencial de fazer o homem se ver, ver a vida, contar histórias e entreter o público.

Portanto, noção de teatro como arte ou entretenimento remonta às origens da humanidade civilizada, surgindo na Grécia Antiga. Funari (2011) informa que os teatros eram

auditórios ao ar livre e o público se sentava em bancos de pedra. Além disso, os gregos eram incentivados a frequentar o teatro que era considerado parte essencial da educação grega.

Muitos séculos se passaram e o teatro, no formato conhecido hoje, começou a surgir no final da Idade Média e início do Renascimento, com espetáculos teatrais populares, apresentados nas ruas, com textos improvisados e personagens de destaques como Arlequim, Pierrot e Colombina. Ainda sobre a evolução do teatro Berthold (2001), informa que a rainha Elizabeth I, da Inglaterra, deu proteção ao teatro da sua época, pois apreciava muito os espetáculos populares.

Berthold (2001) também expõe que a partir dos séculos XVII e XIX as revoluções presentes na Europa e a ascensão da burguesia influenciaram diretamente no teatro. A tragédia é substituída pelo drama, enquanto a comédia se desenvolve e o teatro se torna muito mais individual perdendo a sua essência social.

No Brasil, o teatro teve sua origem advinda dos padres jesuítas que o empregava como instrumentos pedagógicos para a educação religiosa (BERTHOLD, 2001). Os jesuítas notaram que a utilização do teatro como método educativo, somado à cultura indígena, era eficaz instrumento de civilização, principalmente para a catequese dos índios, visto que o fascínio pelas imagens representativas era muito mais dinâmico do que a leitura de passagens bíblicas. Assim, a origem do teatro no Brasil tem como precursor a religiosidade (BERTHOLD, 2001).

Após esse período, somente com o Romantismo no século XIX, o teatro brasileiro passou a ter novas nuances, sendo impulsionado por célebres escritores como Martins Pena, Gonçalves de Magalhães, João Caetano, José de Alencar e Machado de Assis (BERTHOLD, 2001).

Com o surgimento do Cinema e, posteriormente, com o advento da Televisão muitos previram o fim do teatro e imaginavam que o mesmo seria substituído por essas modalidades de entretenimento, porém isso não aconteceu. O teatro hoje ainda é tão popular como no seu início, sendo uma arte sempre bem aclamada por todos os públicos, de todas as idades, graças às opções encontradas (ARAÚJO, 2011).

De uma forma mais globalizada, o teatro atualmente pode ser considerado como uma arte extremamente rica, devido às influências de fatores externos (com outras expressões artísticas) e suas modalidades como óperas, teatro de bonecos, musicais, peças realizadas em espaços alternativos entre outras formas.

Posto isso, o teatro nesse trabalho será considerado como qualquer espetáculo cênico e roteirizado apresentado em locais apropriados para tal, incluindo óperas, orquestras, danças, *ballets* e, até mesmo, alguns shows em que a apresentação seja roteirizada.

### 3.3 O conceito de cidades-irmãs

Como o conceito de cidades-irmãs é um conceito político global, ele possui nomeações diferentes a partir do local em que é praticado. Na Europa são designadas por cidades-gêmeas ou geminadas, enquanto que no Brasil e nos EUA se designam normalmente por “cidades-irmãs”, que é um conceito que tem como objetivo criar relações e mecanismos protocolares, essencialmente nos aspectos econômico e cultural através dos quais cidades de áreas geográficas ou políticas distintas estabelecem laços de cooperação.

Tais acordos de gemação entre os países começaram a surgir em 1947, logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Jean Bareth, um dos fundadores do Conselho dos Municípios e Regiões da Europa (CMRE, 1951) definiu as gemações como “o encontro de dois municípios que concordam em proclamar que se associam para agirem numa perspectiva europeia, confrontando os seus problemas e desenvolvendo entre laços de amizade cada vez mais estreitos”.

Inicialmente, esses acordos tinham como principal objetivo selar a paz e promover a reconciliação entre países que se posicionaram em lados opostos durante as guerras. Porém, com o passar dos anos os acordos passaram também a incentivar o comércio e o turismo, além de promover um intercâmbio cultural entre eles.

A nível global, desde 1956, a instituição Sister Cities International trabalha para criar relações baseadas na cultura, educação, informação, e relações comerciais, objetivando promover prosperidade e paz, com o conceito de diplomacia cidadã (PITZER, 1995).

O estabelecimento da irmandade entre as cidades ocorre somente entre duas cidades em dois países diferentes com a assinatura de acordos ou pactos e decorre da existência de características (demográficas ou geológicas, por exemplo) semelhantes ou, ainda, de pontos e referências históricas comuns procurando criar relações de amizade, solidariedade e de intercâmbio (profissional com o *know how* e de ensino). Tais gemações auxiliam a estabelecer mecanismos protocolares em níveis econômicos e culturais. Cabe ressaltar que cada cidade pode ter a quantidade de cidades-irmãs que quiser. No caso do Brasil, os responsáveis por isso são as prefeituras e as câmaras de vereadores das cidades.

Insta destacar que, uma vez que são assinados os tratados acordos ou pactos, essa irmandade entre as cidades permanece válido até que ato bilateral entre a administração das cidades-irmãs desfaça o vínculo estabelecido.

Nesse trabalho serão trazidos dados de uma das cidades-irmãs de Salvador a fim de realizar um comparativo com o acesso à cultura e ocupação de espaços culturais teatrais entre duas as cidades.

Salvador utiliza em suas políticas públicas e de paradiplomacia o conceito de cidades-irmãs desde 1962, quando assinou termo com a cidade de Los Angeles, Estados Unidos. Atualmente, Salvador possui acordos de irmandade com as seguintes cidades: Angra do Heroísmo, Portugal (1985); Cascais, Portugal (1985); Lisboa, Portugal (1985); Cotonu, Benim (1987); Pontevedra, Espanha (1992); Havana, Cuba (1993); Sciacca, Itália (2001); Harbin, China (2003); Miami, Estados Unidos (2006); Jinan, China (2011); Luanda, Angola (2012); Ile-Ifé, Nigéria (2018).

### **3.4 Lisboa, a cidade-irmã de Salvador**

Conforme transcrito, Salvador possui uma diversidade de cidades-irmãs, dentre elas, Lisboa, cidade que foi escolhida para esse trabalho devido à sua semelhança geográfica, além de possuir o mesmo idioma.

Lisboa é a capital de Portugal e possuía uma região metropolitana de cerca 2.812.678 habitantes em 2015 (MARQUES, 2016). Segundo a Global City Rankings (2018), também é a região mais rica do país, com um PIB de paridade de poder de compra *per capita* de 26.100 euros (4,7% maior do que o PIB *per capita* médio da União Europeia). Ademais, a maioria das sedes de multinacionais instaladas em Portugal encontra-se na região de Lisboa, em situação bastante semelhante com o desenvolvimento cultural da cidade de São Paulo.

Mesmo com a abundância de recursos, a cultura em Lisboa, nos últimos 30 anos, vem sofrendo com a falta de público (MONTEIRO, 2014). Segundo Fernandes (2017), uma das principais justificativas para essa redução é a evolução das mídias, principalmente, a televisão.

Apesar disso, uma série de medidas governamentais ou não, foram tomadas a fim de manter relevante a ocupação teatral.

Dentre as iniciativas públicas, Garcia (2016) exemplifica duas: a Rede Nacional de Teatros e Cineteatros e a Rede Municipal de Espaços Culturais que foram lançadas em 1999 por iniciativa governamental, no âmbito das políticas de descentralização e democratização

cultural. A autora ainda ressalta que houve um esforço governamental em potencializar o investimento privado no setor, criando em 1986 a Lei do Mecenato e procurando estimular a iniciativa privada no setor cultural, convertendo algumas estruturas públicas em figuras de direito privado, como o Teatro Nacional de São Carlos ou a Companhia Nacional de Bailado, de forma a tornarem-se potenciais recipientes de investimento.

Na esteira privada há o projeto “O Público vai ao Teatro” (PVT), que segundo Lopes (2014) consiste num intercâmbio entre o público de Porto e Lisboa com a finalidade de criação de uma fidelidade cultural.

A partir dessa fidelização é possível realizar pesquisas e entender o que o público português espera dos espetáculos teatrais. Lopes (2014), em sua pesquisa, apresenta dados que confirmam uma predisposição para espetáculos que contenham atores ou personalidades televisivas, além de uma preferência por comédias.

Lopes (2007) ainda ressalta que Lisboa passou a realizar uma oferta cultural associada ao turismo e à economia, na linha de uma nova orientação política relativamente à cultura como tática de renovação das economias locais urbanas (lazer, turismo, media – plataformas tecnológicas - e outras “indústrias culturais”) investindo em eventos e estruturando seus campos culturais em função de uma ou outra especificidade.

Neste esforço, objetivando se tornar um polo cultural, Lisboa, segundo o site de sua prefeitura<sup>3</sup>, conta com cerca de 50 salas de teatro públicas e privadas, elencadas a seguir: Academia Dramática Familiar 1º de Novembro; Café - Teatro Santiago Alquimista; Casa Conveniente – Zona não Viggiada; Chapitô; Cine-Teatro da Encarnação; Cineteatro Capitólio – Teatro Raúl Solnado; Clube Estefânia; Companhia do Chapitô; Comuna Teatro de Pesquisa; Espaço Eclipse; Espaço Negócio; Espaço Ribeira; Estrela Hall - The Lisbon Players; Estúdio Mário Viegas; Gabinete Curiosidades Karnart; Gota Teatro Oficina; LU.CA Teatro Luís de Camões; Maria Matos Teatro Municipal; Mini-teatro da Calçada; Palco Oriental; Sala-Estúdio Os Papa-Léguas; São Luiz Teatro Municipal; Sociedade de Instrução Guilherme Coussoul; Teatro A Barraca – Cinearte; Teatro Aberto; Teatro Armando Cortez; Teatro Bocage; Teatro Camões; Teatro Casa da Comédia; Teatro da Cornucópia; Teatro da Garagem; Teatro da Luz / Teatro Dom Luiz Filipe; Teatro da Politécnica; Teatro da Trindade; Teatro da Voz; Teatro de Carnide; Teatro do Bairro; Teatro Ibérico; Teatro Lanterna Mágica; Teatro Maria Vitória; Teatro Meridional; Teatro Mundial; Teatro Nacional de São Carlos; Teatro Nacional Dona

---

<sup>3</sup> Prefeitura de Lisboa, 2018. Disponível em: <http://www.cm-lisboa.pt/viver/cultura-e-lazer/equipamentos-culturais/salas-de-teatro>. Acesso em: 18 de out. de 2018.

Maria II; Teatro Politeama; Teatro Taborda; Teatro Thalia; Teatro Tivoli BBVA; Teatro Turim; Teatro Villaret.

A consequência de tamanha oferta de espaços teatrais é que Lisboa vem se tornando um polo de cultura com a especialização e formação contínua dos profissionais que trabalham em teatro ou cineteatro (ou qualquer outro equipamento cultural), além de contar com uma programação diversificada, de privilegiar a criação contemporânea, independente, muitas vezes de caráter mais experimental (LOPES, 2011).

Por fim, Lisboa, no seu Plano Estratégico 2015-2020, reforça o seu papel enquanto agente de políticas culturais e de desenvolvimento local e projeta a intenção de iniciar um processo de internacionalização de suas políticas culturais (MARTINS; RODRIGUES, 2015).

### 3.5 São Paulo, o incentivo por leis

Apesar de não ser uma cidade-irmã de Salvador, São Paulo é uma cidade com muitas semelhanças a Lisboa no que se refere à cultura, além de ser maior cidade do País, São Paulo faz bom proveito dos diversos incentivos voltados à cultura. É uma cidade em que nunca se manteve inerte e durante todo o século XX tomou diversas medidas para sempre manter a cultura como um dos pilares de sua economia.

A cidade possuiu a figura do maior mecenas do País, Assis Chateaubriand, como um dos maiores responsáveis pelo desenvolvimento cultural da cidade. Conhecido como “Chatô”, foi proprietário do maior conglomerado de mídia da América Latina que, em seus tempos áureos, possuía mais de cem jornais, emissoras de rádio e TV, revistas e agência telegráfica, dentre elas a extinta TV TUPY que foi a primeira emissora de TV do país. Também foi conhecido pelo seu grande amor às artes, com uma coleção particular de pinturas de grandes e renomados pintores mundiais e, devido a isto, tornou-se o fundador, em 1947, do Museu de Arte de São Paulo (MASP) (FRAZÃO, 2016).

Além dessa vocação histórica para as artes, a cidade de São Paulo, também possui uma série de legislações voltadas à cultura, dentre elas pode-se citar:

- **Lei nº 11.536**, de 23 de maio de 1994, que concede incentivos à implantação e manutenção de teatros, no município de São Paulo, que determina que todo estabelecimento comercial com mais de 30 mil metros quadrados é obrigado a ter pelo menos um cinema e um teatro com pelo menos 250 lugares (SÃO PAULO, 1994). Cumpre salientar que tal lei foi revogada pela Lei nº

16.402/2016 que disciplina o parcelamento, uso e ocupação do solo da cidade de São Paulo (SÃO PAULO, 2016).

- **Lei nº 13.279**, de 8 de janeiro de 2002, que cria o Programa Municipal de Fomento ao Teatro para a Cidade de São Paulo, objetivando apoiar a manutenção e criação de projetos de trabalho continuado de pesquisa e produção teatral, visando o desenvolvimento do teatro e o melhor acesso da população, por intermédio de grupos profissionais de teatro que são financiados pelo programa. São realizados dois editais por ano, um por semestre, nos quais grupos interessados apresentam seus projetos que são avaliados por Comissões Julgadoras compostas por membros com notório saber em teatro e atendem aos critérios de avaliação previstos na lei. Tal programa estabelece um valor anual nunca inferior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), para o fomento das produções teatrais na cidade. Este programa é desenvolvido em diversos espaços públicos desempenhando o importante papel de revitalização de áreas degradadas, inaugurando novos espaços teatrais e levando o teatro às ruas da cidade. Suas atividades ocorrem em todas as regiões da cidade, sendo uma grande meta levar a atividade teatral para todos (SÃO PAULO, 2002).
- **Lei nº 13.540**, de 24 de março de 2003, e **decreto 4.323/2003**, que criou e regulamentou ‘O Programa para a Valorização de Iniciativas Culturais – VAI’ com a finalidade de apoiar financeiramente, por meio de subsídio, atividades artístico-culturais, principalmente de jovens de baixa renda e de regiões do Município, desprovidas de recursos e equipamentos culturais (SÃO PAULO, 2003).

Não é por menos que a cidade de São Paulo é a que mais possui teatros, salas de cinema e museus no país. São mais de 100 museus entre públicos e privados (GUIA VIAJAR MELHOR, 2000), mais de 70 teatros com mais de 100 lugares (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015) e mais de 200 salas de cinema (IBGE, 2014), o que barateia os custos e melhora a acessibilidade para a população paulista.

Além dos exemplos citados, a cidade de São Paulo é o berço do Marketing Cultural no país que, segundo Reis (2003), ação cultural de marketing é toda aquela que usa a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora. Para se realizar marketing cultural não há fórmula específica, pois há variáveis que podem resultar em excelentes ações de marketing. A única exigência é a inventividade para atingir o público-alvo de forma a atender os objetivos de comunicação da empresa com os recursos disponíveis, para as atividades existentes.

Como exemplos de Marketing Cultural na cidade de São Paulo, pode-se citar:

- **Red Bull Station:** consiste projeto internacional presente em 12 cidades do mundo. O espaço tem entrada gratuita e abriga programas permanentes de residências e ocupações, além de uma cafeteria e um estúdio de música, o Red Bull Studio São Paulo. Também há uma programação frequente e imperdível de palestras, *workshops*, performances, exibições de filmes e shows.
- **Centro Cultural Banco do Brasil:** consiste num espaço multidisciplinar com programação regular nas áreas de artes cênicas, cinema, exposição, ideias (palestras, debates, seminários, treinamentos, entre outros), música e programa educativo.
- **Itaú Cultural:** é um instituto voltado para a pesquisa e a produção de conteúdo e para o mapeamento, o incentivo e a difusão de manifestações artístico-intelectuais. Dessa maneira, contribui para a valorização da cultura de uma sociedade tão complexa e heterogênea como a brasileira.
- **Espaço Cultural Porto Seguro:** localizado no centro da cidade de São Paulo, objetiva promover a difusão e a produção artísticas, garantindo a democratização das mais variadas manifestações culturais tanto nacionais quanto internacionais, possui um teatro, além de promover cursos e palestras em sua maioria gratuitas.

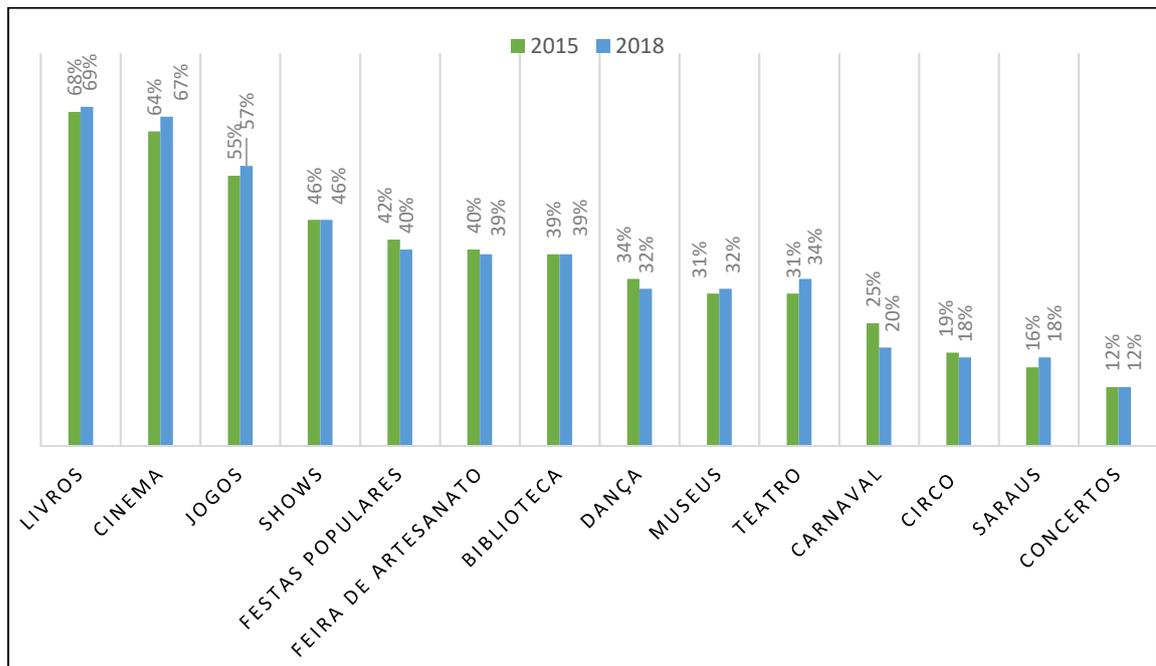
Além do uso do Marketing Cultural, há uma série de instituições que fazem uso dos *Naming Rights*<sup>4</sup> para nomear teatros e instituições culturais espalhadas pela cidade dentre as quais pode-se citar: Teatro Renault, Teatro Net, Teatro Bradesco, Casa Air Max (Nike), Cinema Caixa Bellas Artes.

Com isso, São Paulo é considerada um polo de cultura com especialização e formação contínua dos profissionais que trabalham com cultura, além de atrair diversos investimentos na área.

Abaixo pode-se verificar gráfico com o comparativo de dados de acesso à cultura em São Paulo apresentados por JLEIVA em 2015 e 2018.

---

<sup>4</sup> Naming Rights – consiste numa forma de realizar marketing na qual uma empresa, por meio do pagamento de valores determinados entre o dono do empreendimento e a empresa que pretende colocar o seu nome naquele produto, passa a ter o direito de conferir um nome a algo (normalmente é a marca mais valiosa da empresa), seja um local, um evento, ou uma equipe desportiva (AMATUZZI, 2005).

**Gráfico 1 - Acesso à cultura na cidade de São Paulo em 2015 e 2018**

Fonte: Adaptado de LEIVA, 2018

Como pode-se verificar no **Gráfico 1**, a atividade de comparecimento à teatros apresentou um crescimento de 3% (três por cento) em três anos, sendo uma das atividades que apresentou maior crescimento, tornando-se uma área promissora para novos modelos de negócio. O Cheque Teatro é um deles novos modelos de negócio que servirá de base para esse trabalho e será estudado no próximo capítulo.

### 3.6 O mercado cultural de Salvador

Será trazido nesse tópico um panorama sobre o mercado cultural na cidade de Salvador, tendo em vista o potencial mercadológico desse projeto. Portanto, aqui foi tratada a situação atual da cultura na cidade de Salvador, sem se aprofundar na forma que as gestões municipais ou estaduais atuam na cultura.

Vale ressaltar que o presente trabalho não visa modificar as políticas públicas de acesso à cultura, mas criar uma forma privada e autossustentável de acesso, por isso não serão realizadas críticas aos mecanismos de políticas públicas voltadas à cultura.

A seguir, será apresentado em subtópicos programas de incentivo cultural aplicáveis à cidade, espaços culturais da cidade de Salvador e um panorama sobre o público soteropolitano frequentador de espaços culturais.

### 3.6.1 Programas de incentivo cultural aplicados à Cidade de Salvador

A cidade de Salvador possui atualmente, além dos programas federais<sup>5</sup>, 3 (três) programas de incentivo cultural, são eles:

- **Programa Estadual de Incentivo ao Patrocínio Cultural – FAZCULTURA**, foi criado pela Lei Nº 7.014/1996 e tem por objetivo promover ações de patrocínio tendo como base renúncia de recebimento do Imposto de Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços – ICMS pelo Estado em favor da aplicação direta em projetos e atividades culturais. Além de aportar o valor autorizado do ICMS que seria pago, a empresa deve investir um percentual de recursos próprios nos projetos culturais, o FAZCULTURA também objetiva estimular o desenvolvimento cultural da Bahia, ao mesmo tempo em que possibilita às empresas patrocinadoras associar sua imagem diretamente às ações culturais que considerem mais adequadas. É um mecanismo de fomento não reembolsável e o apoio é sempre concedido sob forma de recurso financeiro, valor de incentivo anual será de até R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais). No ano de 2017 foi concedida, até meados de 2018, a renúncia fiscal de R\$ 5.838.003,19 (cinco milhões, oitocentos e trinta e oito mil e três reais e dezenove centavos), para 34 (trinta e quatro) projetos, segundo informações trazidas pelo próprio Governo do Estado (BAHIA, 1996)<sup>6</sup>.
- **Fundo de Cultura da Bahia – FCBA**, foi instituído pela Lei 9.431/2005, e é o instrumento legal que garante que uma parcela da arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS do Estado deve ser investida na área cultural. Tem como objetivo de incentivar e estimular as produções artístico-culturais baianas. Custeia sem reembolso, total ou parcialmente, projetos e atividades estritamente culturais de iniciativa de pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, nas quais as propostas culturais financiadas são, preferencialmente, aquelas que apesar da importância e do seu significado, possuem insuficiente apelo mercadológico, o que dificulta a obtenção de patrocínio junto à iniciativa privada, esse é o principal mecanismo de fomento da Secretaria Estadual de Cultura (BAHIA, 2005). Até o presente momento, existem dados referentes ao ano de 2017, no portal do governo

<sup>5</sup> Fundo Nacional de Artes (FUNARTE), Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Plano Nacional de Cultura - PNC (Lei 12.343/2010) a Lei Rouanet.

<sup>6</sup> Fazcultura, acompanhamento e execução. Disponível em:

<[https://prodeboffice365-my.sharepoint.com/:x:/r/personal/coordenaivel\\_cao\\_fazcultura\\_cultura\\_ba\\_gov\\_br/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?docid=1bcb267986d534bc8a560c35e5f4dfede&authkey=Af\\_EyvP\\_7fafEBYQQBCFnhg&action=view](https://prodeboffice365-my.sharepoint.com/:x:/r/personal/coordenaivel_cao_fazcultura_cultura_ba_gov_br/_layouts/15/WopiFrame.aspx?docid=1bcb267986d534bc8a560c35e5f4dfede&authkey=Af_EyvP_7fafEBYQQBCFnhg&action=view)>. Acesso em 12 de mai. de 2018.

do Estado da Bahia, contemplando cerca de 258 (duzentos e cinquenta e oito) projetos culturais na cidade de Salvador (BAHIA, 2017)<sup>7</sup>.

- **Programa de Incentivo à Cultura – Viva Cultura**, criado pela Lei Municipal Nº 9.174/2016, estabelece que deverá ser concedida uma isenção sob os Impostos Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS e sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana – IPTU, não podendo exceder a 10% (dez por cento) do montante tributário a recolher, até atingir o valor total do incentivo concedido. O Viva Cultura é um programa voltado à promoção do desenvolvimento cultural e artístico, do exercício dos direitos culturais, da acessibilidade e do fortalecimento da economia da cultura, tendo como seus objetivos valorizar a expressão cultural dos diferentes indivíduos, grupos e comunidades das diversas regiões do Município de Salvador e apoiar sua difusão; apoiar as diferentes iniciativas que fomentem a transversalidade da cultura, em áreas como educação, meio ambiente, saúde, promoção da cidadania e dos direitos humanos, ciência, economia solidária e outras dimensões sociais; estimular o desenvolvimento cultural em todo o município, buscando a superação de desequilíbrios e desigualdades locais; apoiar as diferentes linguagens artísticas, assegurando suas condições de produção, circulação, formação e fruição; apoiar as diferentes etapas da carreira dos artistas e agentes culturais em ações específicas para sua valorização; apoiar a preservação e o uso sustentável do patrimônio histórico, cultural, natural e artístico em suas dimensões material e imaterial; ampliar o acesso à fruição e à produção de bens, serviços e conteúdos culturais, valorizando iniciativas voltadas para os diferentes segmentos sociais relacionados a faixas etárias, raça, sexo, orientação sexual, pessoas com necessidades especiais e populações de comunidades tradicionais; apoiar as atividades culturais que busquem erradicar todas as formas de discriminação e preconceito; apoiar os saberes, fazeres e expressões tradicionais de grupos locais e de diferentes formações étnicas e populacionais; desenvolver a economia da cultura, a geração de emprego, a ocupação e a renda, fomentar as cadeias produtivas artísticas e culturais, estimulando a formação de relações trabalhistas estáveis; valorizar a relevância das atividades culturais de caráter criativo, inovador ou experimental; apoiar a formação e aperfeiçoamento de agentes culturais públicos, privados e autônomos; valorizar o saber de artistas, mestres de culturas tradicionais, técnicos, pesquisadores, pensadores e estudiosos da arte e da cultura; fortalecer as instituições culturais no âmbito do Município de Salvador. O projeto de incentivo terá a duração de 10 (dez) anos a partir da data de sua publicação e seu valor de incentivo anual será de até R\$ 6.000.000,00 (seis

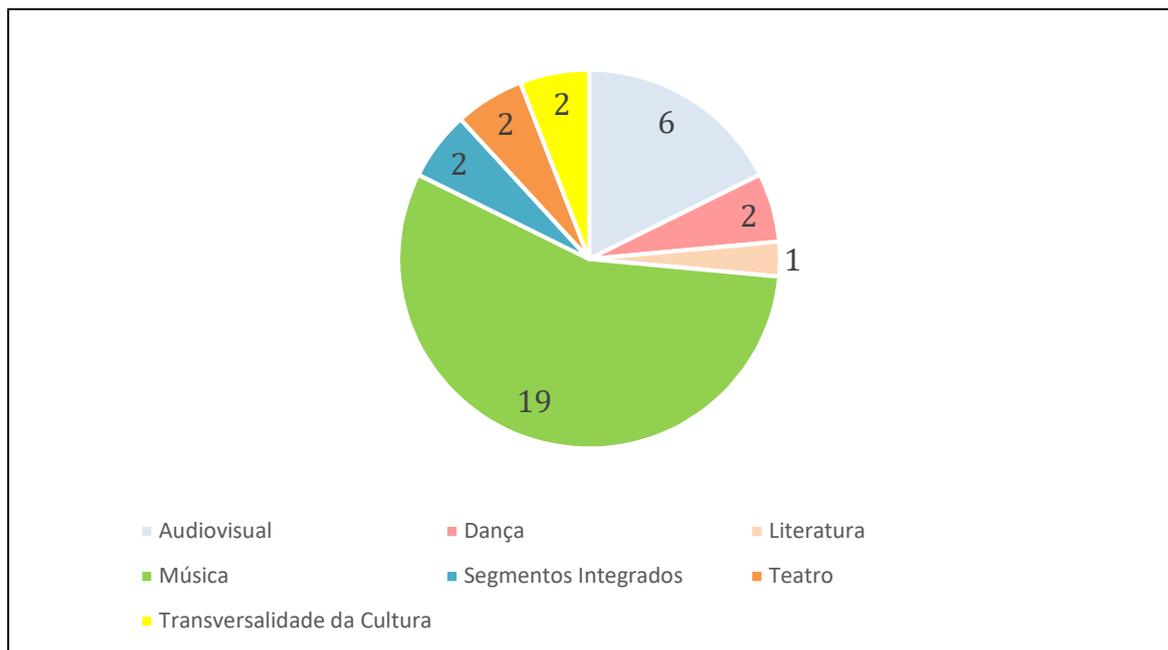
---

<sup>7</sup> Relatórios. Disponível em: <http://www.cultura.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=36>>. Acesso em: 12 de mai. De 2018.

milhões de reais). Apesar de já estar em vigor a mais de um ano, não foi possível encontrar nenhum site ou local que disponibilizasse informações sobre quais projetos utilizaram o Viva Cultura em 2017 (SALVADOR, 2016).

No **Gráfico 2** pode-se verificar dados trazidos pelo FAZCULTURA as áreas que mais tiveram projetos incentivados por meio desse programa (FAZCULTURA, 2017).

**Gráfico 2 - Acompanhamento/Execução 2017**



Fonte: FAZCULTURA (2017)

Com cerca de 19 (dezenove) projetos, a música é a arte que obtém mais incentivos por parte do governo estadual seguida pelo Audiovisual 6 (seis) e dança, teatro, segmentos integrados e transversalidade da Cultura com 2 (dois) projetos cada um.

Na **Tabela 1** são apresentados todos os projetos e verbas recebidas por cada um destes projetos:

**Tabela 1 - Projetos FAZCULTURA 2017**

| MODALIDADE E PROJETOS         | BENEFÍCIOS EM REAIS |
|-------------------------------|---------------------|
| <b>Música</b>                 | <b>3.264.963,20</b> |
| Enxaguada du Bonfim 2017      | 139.396,80          |
| Projeto Musica no Parque 2016 | 200.000             |

(continua)

(conclusão)

| MODALIDADE E PROJETOS                                    | BENEFÍCIOS EM REAIS |
|----------------------------------------------------------|---------------------|
| Azul Bahia                                               | 64.000              |
| Lucas Santtana - Modo Avião                              | 156.085,60          |
| O QUADRO CD2                                             | 80.000              |
| Xangai em cantingueiros                                  | 134864,80           |
| Candyall e Tal - 2º Festival de Arte Urbana              | 40.000              |
| 1º CD Autoral   Livia Mattos                             | 144.000             |
| Sarau Kids – Encontros De Verão Com Paxuá E Paramim 2017 | 238.616             |
| Panapaná - o Show                                        | 14.400              |
| Sintonia Musical                                         | 40.800              |
| PROJETO MÚSICA NO PARQUE - 2016                          | 64.000              |
| III Festival Radioca                                     | 80.000              |
| BERLIM PURO                                              | 35.200              |
| DANDO CORDAS PAZ E BEM                                   | 57.600              |
| TRINCA DE ASES - GIL, NANDO E GAL                        | 320.000             |
| FESTIVAL COMBINA MPB                                     | 720.000             |
| LARISSA LUZ - GRAVAÇÃO DO 03 CD E TURNÊ                  | 120.000             |
| JAM no MAM com transmissão ao vivo                       | 120.000             |
| <b>Audiovisual</b>                                       | <b>476.372</b>      |
| Vídeo Clipe Adriano Sill e Tiago                         | 67.380              |
| DOCUMENTÁRIO EDIFÍCIO OCEANIA                            | 18.640              |
| BERLIM PURO                                              | 32.000              |
| ALICE NO PAÍS DA DIVERSIDADE                             | 32.000              |
| CINE & PAPO - INQUIETAÇÕES CONTEMPORÂNEAS                | 48.000              |
| Projeto AUTS - Série                                     | 278.352             |
| <b>Teatro</b>                                            | <b>475.680</b>      |
| Premio Braskem de Teatro 2017                            | 340.000             |
| DOMINGO TEM TEATRO - ANO 13                              | 87.680              |
| DOMINGO TEM TEATRO - ANO 13                              | 48.000              |
| <b>Transversalidade da Cultura</b>                       | <b>915.872</b>      |
| FRONTEIRAS BRASKEM DO PENSAMENTO - SALVADOR 2016         | 160.000             |
| Bahia Street Art Festival                                | 755.872             |
| <b>Dança</b>                                             | <b>165.116</b>      |
| Festival Nacional de Dança - Ballace 12ª Edição          | 133.656             |
| ESPETÁCULO DE DANÇA BALLET ISABEL SANTANA 7ª EDIÇÃO      | 31.460              |
| <b>Literatura</b>                                        | <b>239.999,99</b>   |
| FLICA (FESTA LITERÁRIA DE CACHOEIRA) - 7ª EDIÇÃO         | 239.999,99          |

Fonte: FAZCULTURA (2017)

Cumprе salientar que ainda existem outros projetos e instituições governamentais que tem por objetivo o acesso e o incentivo à cultura, como os Pontos de Cultura, Escolas Culturais, Fundação Pedro Calmon e Fundação Gregório de Matos. Mas nenhuma delas move tanto a economia criativa quanto os projetos de incentivo.

Diante das informações acima explicitadas, observa-se que os eventos envolvendo música (aqui enquadrados como shows, grandes concertos, festivais e festas populares) são os mais explorados na cidade de Salvador e devem ser desconsiderados para esse trabalho, tendo em vista que aqui se pretende a criação de uma proposta de modelo de negócio voltado para a cultura soteropolitana, mais precisamente para incentivar à frequência em teatros.

Com isso, percebe-se que, mesmo havendo incentivos, atividades culturais como exposições, artes plásticas e artes cênicas são pouco realizadas pelos produtores que preferem atividades mais lucrativas ou que dão maior visibilidade e público, ou seja, a produção de eventos envolvendo música.

### **3.6.2 Os espaços culturais da cidade de Salvador**

Será apresentado nessa seção um rápido estudo sobre os espaços culturais da cidade de Salvador, traçando um mapa com a sua localização, dificuldades de acesso e gestão.

Segundo informações disponibilizadas pelo IBGE (2017), Salvador é a quarta maior cidade brasileira, atrás de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. Porém, diferentemente dessas cidades, Salvador não goza de um único grande espaço cultural multifuncional (único espaço contendo salas de teatro, de cinema, exposições e salas para cursos envolvendo cultura e arte) público ou privado. Os únicos exemplos que poderiam se comparar aos espaços culturais existentes em outros estados encontrados em Salvador são o Complexo do Teatro Castro Alves, Biblioteca Central dos Barris, a Caixa Cultural e o SESC Casa do Comércio e, mesmo assim, são espaços que são abertos apenas em eventos específicos e são relativamente pequenos comparados aos existentes nas outras três maiores cidades do país e em outras capitais.

A cultura na cidade de Salvador demanda assistência, pois diversos equipamentos culturais se encontram praticamente abandonados. Um deles é a área de obras expostas ao ar livre do MAM (Museu de arte Moderna) localizado no Solar do Unhão, que se encontra em reformas há anos e tinha previsão de entrega para 2018<sup>8</sup>. Outro equipamento é o CINE-Teatro do Instituto Central de Educação Isaías Alves – ICEIA, teatro com cerca de 1.300 lugares, que está sob a administração do Governo do Estado e encontra-se fechado desde 2009. No presente momento, todo o ICEIA está passando por reformas para reintegração à população soteropolitana (BAHIA NOTÍCIAS, 2018).

---

<sup>8</sup>Segundo informações constantes na página do Facebook do MAM. Disponível em: <<https://www.facebook.com/bahiamam/>>. Acesso em: 18 de mai. de 2018.

Sobre os espaços culturais na cidade de Salvador, Araújo (2010) afirma que a cidade possui 32 (trinta e dois) teatros, dos quais estão fechados o Cine-teatro do ICEIA, Teatro Diplomata, Teatro Sartre (transferido para Lauro de Freitas), Theatro XVIII (vitimado por um incêndio). Abertos se encontram o Teatro Martim Gonçalves, o Cine-teatro Sesc-Senac Casa do Comércio, Café-teatro Zélia Gattai, Cine-teatro do ICBA, Cine-teatro Solar Boa Vista, Espaço Xisto Bahia, Sala Principal do Teatro Castro Alves/TCA, Sala do Coro do TCA, Teatro ACBEU, Teatro Anchieta, Teatro Caballeros de Santiago, Teatro da Barra, Teatro Dias Gomes, Teatro do IRDEB, Teatro do ISBA, Teatro do Movimento, Teatro Gamboa, Teatro Gil Santana, Teatro Gregório de Mattos, Teatro Hora da Criança, Teatro Jorge Amado, Teatro Miguel Santana, Teatro Módulo, Teatro Molière, Teatro Salesiano, Teatro Sesc-Senac Pelourinho (com dois espaços, o Principal e o Arena), Teatro SESI Rio Vermelho, Teatro Vila Velha (que inclui o espaço Cabaré dos Novos) e Espaço Cultural Plataforma, devendo ser acrescentados a estes 32 o Teatro Eva Hertz (dentro da Livraria Cultura do Salvador Shopping) e o Teatro Raul Seixas (dentro do Sindicato dos Bancários da Bahia). Destes, menos da metade funcionam de forma regular.

No que tange à acessibilidade, sob o ponto de vista da espacialidade, os teatros estão concentrados nas áreas centrais e nobres da cidade conforme pode ser verificado na tabela a seguir:

**Tabela 2 – Localização dos espaços culturais de Salvador**

| <b>Espaço Cultural</b>         | <b>Localização</b>                                                   |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Teatro Molière                 | Avenida Sete de Setembro, 401 - Barra, Salvador - BA                 |
| Palacete das Artes             | Rua da Graça, 284 - Graça, Salvador - BA                             |
| Teatro ICBA                    | Avenida Sete de Setembro, 1809 – Corredor da Vitória, Salvador - BA. |
| Teatro Castro Alves            | Praça Dois de Julho, s/n - Campo Grande, Salvador - BA               |
| Teatro Vila Velha              | Avenida Sete de Setembro, s/n - Passeio Público - Campo Grande, BA   |
| Teatro Gamboa Nova             | Rua Gamboa de Cima, 3 - Aflitos, Salvador - BA                       |
| Espaço Xisto Bahia             | Rua General Labatut, 27 - Barris, Salvador - BA                      |
| Caixa Cultural Salvador        | Rua Carlos Gomes, 57 - Centro, Salvador - BA                         |
| Teatro Gregório de Mattos      | Praça Castro Alves, s/n - Centro, Salvador - BA                      |
| Espaço Cultural da Barroquinha | Rua do Couro, s/ n - Barroquinha, Salvador - BA                      |
| Fundação Casa de Jorge Amado   | Largo do Pelourinho, 15 - Pelourinho, Salvador - BA                  |

(continua)

(conclusão)

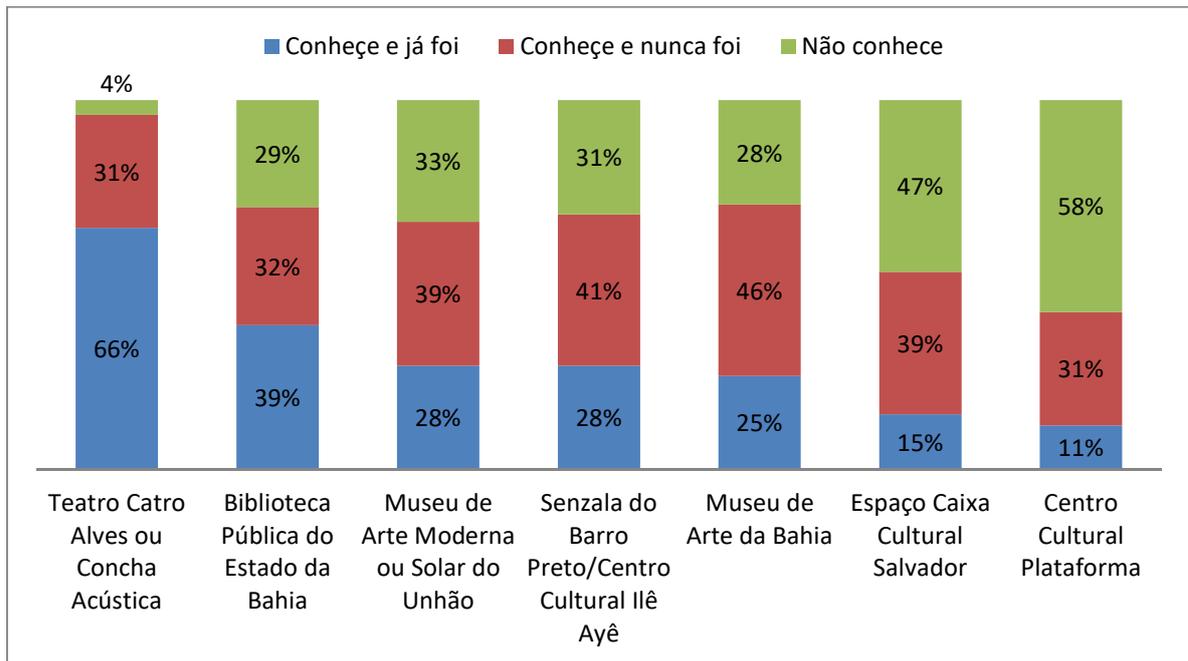
| <b>Espaço Cultural</b>                                  | <b>Localização</b>                                           |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Teatro SESC SENAC Pelourinho                            | Largo do Pelourinho, 19 - Pelourinho, Salvador - BA          |
| Teatro ACBEU                                            | Avenida Sete de Setembro, 1883 - Vitória, Salvador - BA      |
| Teatro da Barra                                         | Rua Marquês de Caravelas, 50 - Barra, Salvador - BA          |
| Teatro Dias Gomes -<br>Espaço Cultural dos Comerciários | Rua Francisco Ferraro, 53 - Nazaré, Salvador - BA            |
| Teatro Miguel Santana                                   | Rua Gregório de Matos 47 49, - Centro, Salvador - BA         |
| Teatro Salesiano                                        | Praça Conselheiro Almeida Couto, 347 - Nazaré, Salvador - BA |
| Teatro Raul Seixas                                      | Av. Sete de Setembro, 227 - Mercês, Salvador - BA            |

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Assim, o acesso da população residente nos bairros populares é dificultado, estando os teatros em bairros privilegiados por uma infraestrutura urbana de transporte coletivo e segurança pública.

O único equipamento cultural encontrado no Subúrbio é o Espaço Cultural Plataforma que, ao combinar a concentração espacial com a precariedade do sistema de transporte público de Salvador, a ausência de políticas públicas para formação de plateia, o espaço fica acessível a poucas pessoas.

Um dado muito interessante foi trazido por LEIVA (2018), sobre o conhecimento dos ambientes culturais e sua real frequência. Foi constatado que muitas pessoas até possuem o conhecimento de sua existência, entretanto poucas frequentam, conforme pode ser verificado no **Gráfico 3**.

**Gráfico 3** – Equipamentos culturais de Salvador

Fonte: Adaptado de LEIVA, 2018

Para o acesso à cultura em Salvador, percebe-se que em vários espaços culturais da cidade parece não existir critérios claros no que se refere à seleção dos espetáculos ou projetos que irão fazer parte da programação desses locais.

Boa parte dos produtores independentes tem o costume de escolher espetáculos que tenham atores conhecidos do público, ou espetáculos que já fazem sucesso em outras cidades, sem realizar uma pesquisa do mercado consumidor de cultura em Salvador.

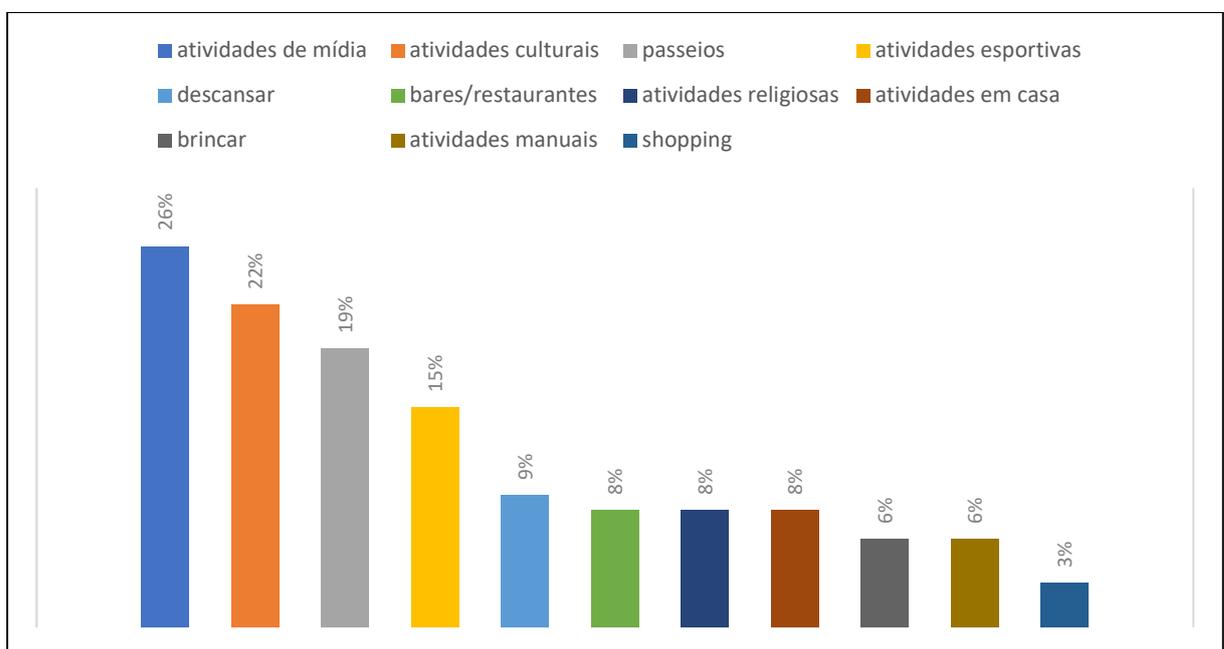
Outro dado preocupante, é que em diversos estabelecimentos culturais na cidade de Salvador, não há espaço para que os frequentadores ofereçam críticas e elogios, muito menos são preenchidas pesquisas para se ter um conhecimento sobre o público que frequenta tais espaços. Tal fato leva a crer que não há um conhecimento sobre o perfil do público frequentador dos espaços culturais em Salvador. Quando existem tais pesquisas, essas são realizadas devido à questões contratuais, como é o caso da pesquisa apresentada nesse trabalho e realizada pela Orquestra Sinfônica da Bahia.

Diante do exposto é de suma importância a compreensão sobre qual é o público frequentador de tais espaços culturais, objeto que será tratado no próximo tópico.

### 3.6.3 Panorama sobre o público frequentador de espaços culturais

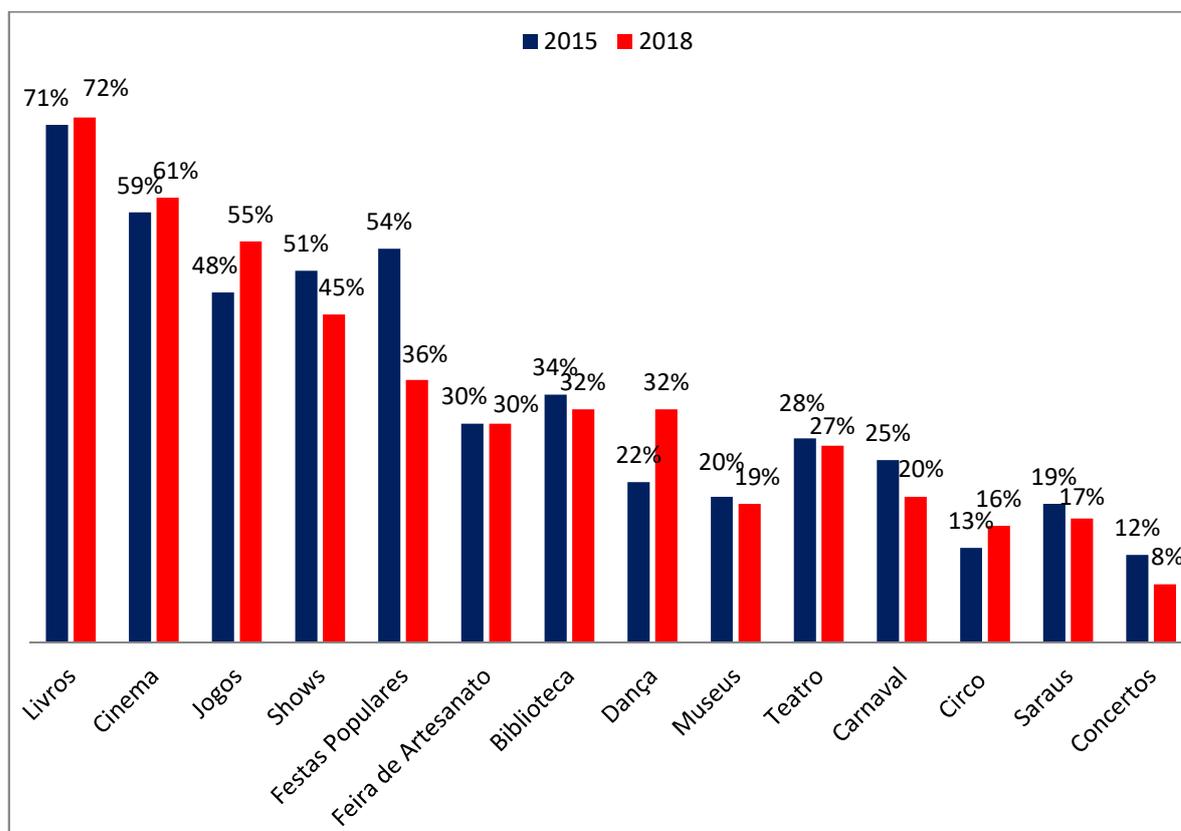
Após a análise das políticas públicas voltadas ao acesso à cultura estadual e municipal e de trazer um leve panorama sobre os equipamentos culturais disponíveis ao público soteropolitano, este tópico traz uma série dados sobre o público frequentador de espaços culturais na cidade de Salvador.

**Gráfico 4** – O que o Soteropolitano mais gosta de fazer no tempo livre



Adaptado de: LEIVA, 2015

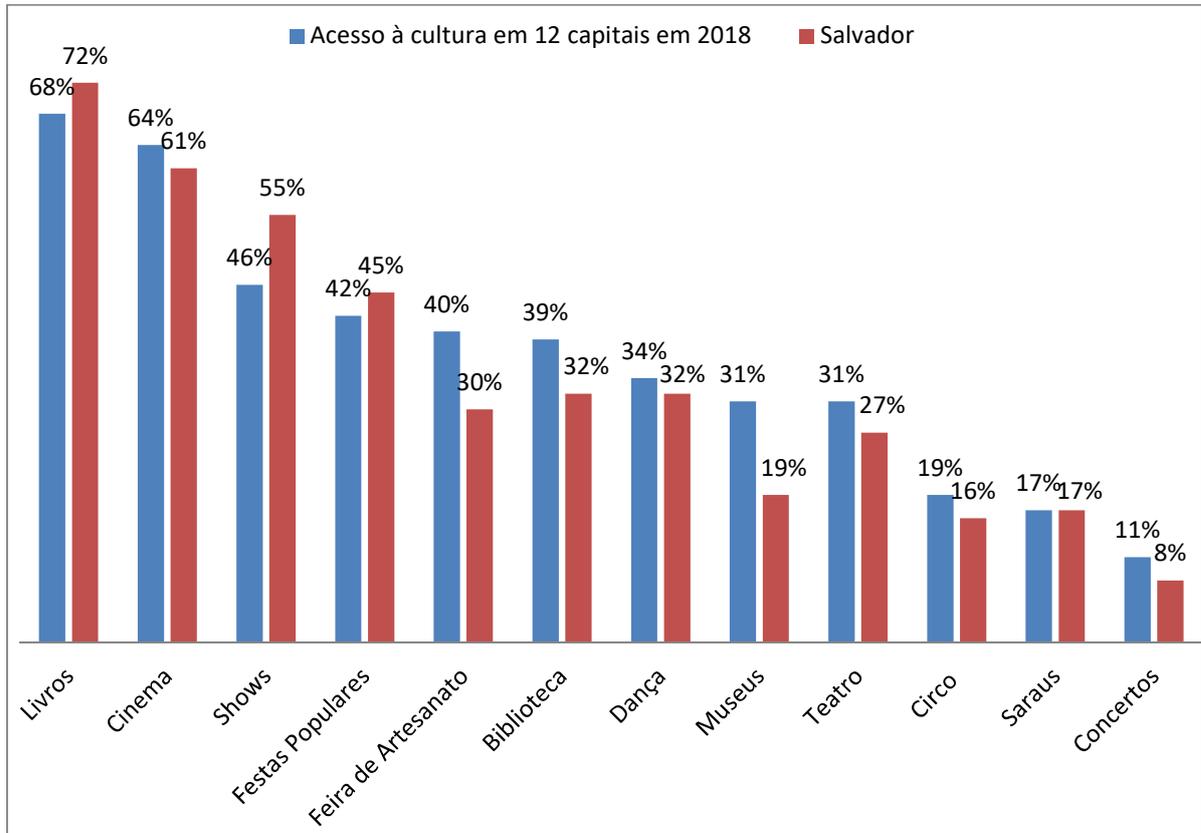
O **Gráfico 4** apresenta o que o soteropolitano gosta de fazer em seu tempo livre. Ao verificar o gráfico, percebe-se que as atividades culturais ficam em segundo lugar com 22% do tempo livre. Porém se somadas com atividades fora de casa esse número é facilmente superado, o que leva a concluir que a população soteropolitana não é uma população que realiza muitas atividades culturais, ou que pelo menos que as coloca como prioridade.

**Gráfico 5** – Comparativo de atividades realizadas no último ano

Adaptado de: LEIVA, 2018

O **Gráfico 5** se refere ao comparativo das escolhas do público soteropolitano para realização das atividades culturais no ano da divulgação pesquisa. Um dado preocupante é a queda na frequência do mesmo nas atividades referentes ao teatro.

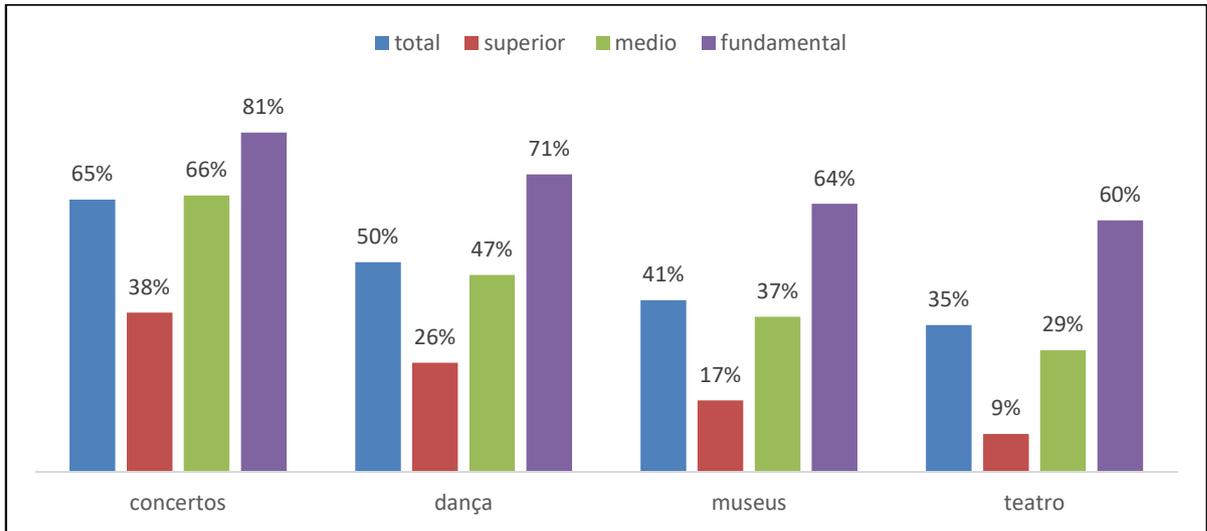
O **Gráfico 6** apresenta um comparativo das escolhas do público soteropolitano para realização das atividades culturais em comparação com o público em outras capitais brasileiras.

**Gráfico 6** – Comparativo de atividades culturais brasileiras e em Salvador

Fonte: Adaptado de LEIVA, 2018.

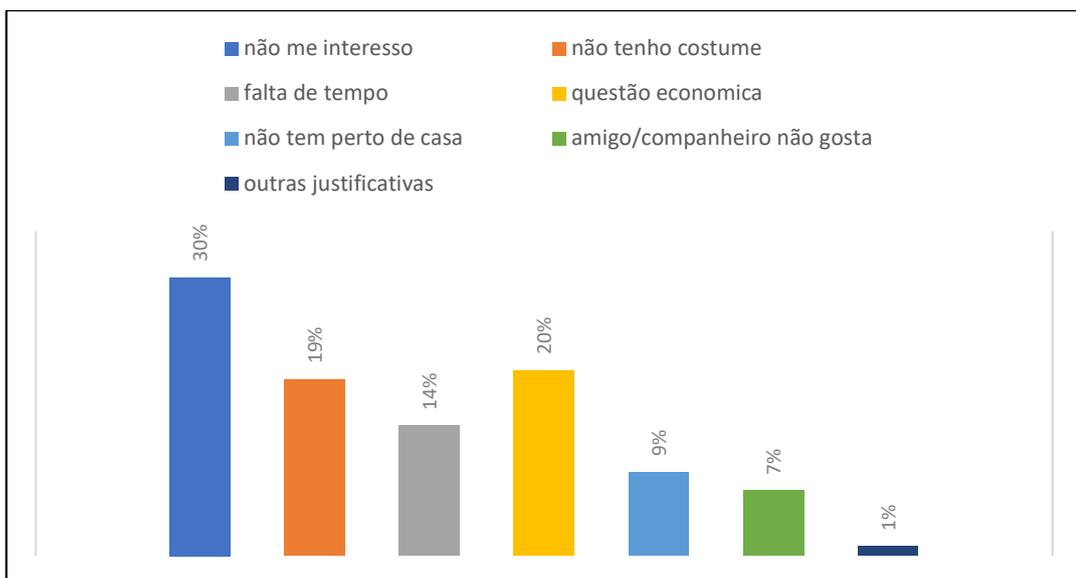
A partir da análise dos dados, o prognóstico do acesso à cultura em Salvador é ainda mais preocupante, tendo em vista que, de todas as atividades pesquisadas que possam ser apresentadas em teatros, apenas os shows possuem média maior que a nacional. O que denota a importância desse trabalho para a sociedade soteropolitana.

No **Gráfico 7** é apresentado o percentual de pessoas que nunca praticaram a atividade cultural de frequentar concertos, espetáculos de dança, museus e teatros em Salvador. Pelos dados é possível afirmar que existe uma grande variação em função da escolaridade. Quanto maior a escolaridade, mais atividades culturais são praticadas e quanto menor a escolaridade, maior a exclusão. A tendência vale para todas as atividades, independentemente da cobrança ou não de ingresso ou do seu valor.

**Gráfico 7 – Escolaridade, exclusão e frequência**

Fonte: LEIVA, 2015.

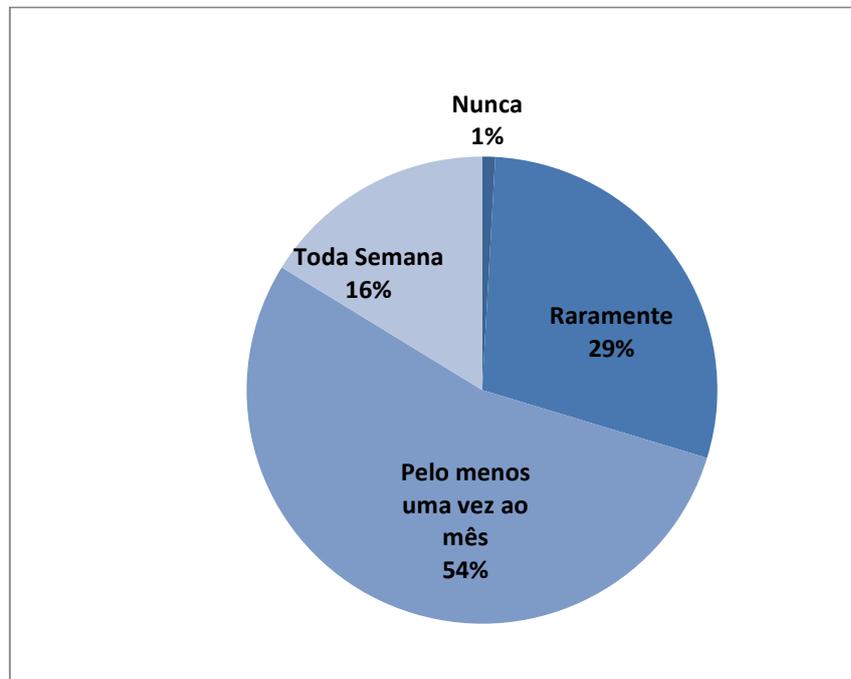
O **Gráfico 8** trata da barreira de acesso alegada por aqueles que nunca realizaram atividades culturais, mais precisamente as atividades realizadas em teatros. Para esse público, o valor dos ingressos é um fator a ser considerado, sendo lembrado por 20% dos entrevistados. Outro fator relevante é a proximidade desses locais com a residência dos entrevistados, pois conforme já mencionado, apenas uma pequena fatia da população soteropolitana reside em regiões que possuem espaços culturais.

**Gráfico 8 – Interesse em frequentar teatros na cidade de Salvador**

Fonte: Adaptado de LEIVA, 2015.

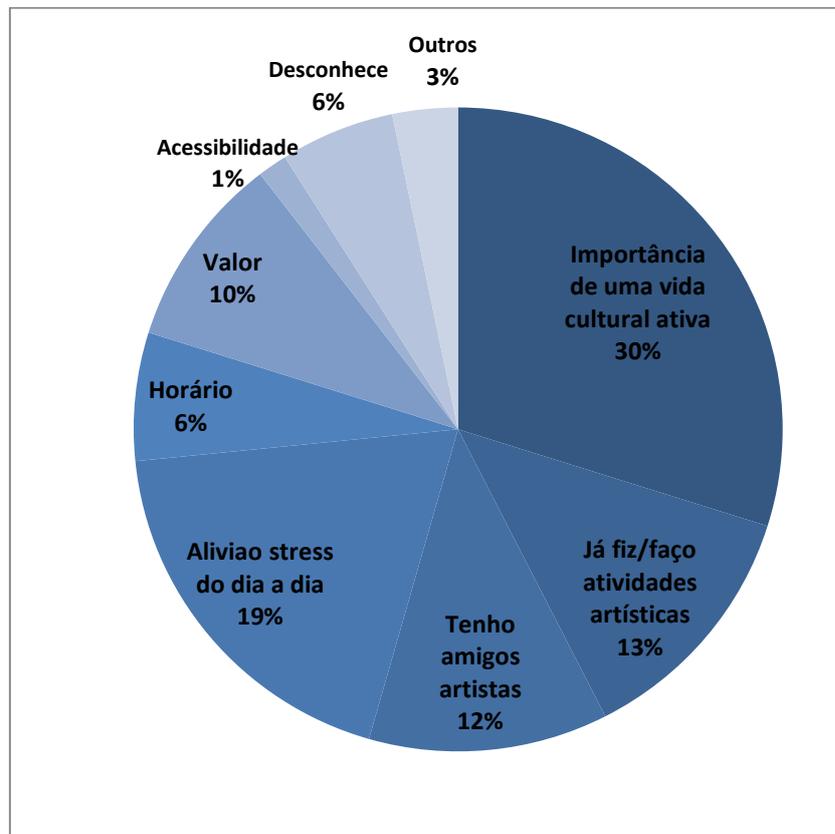
No **Gráfico 9** são apresentados os dados da pesquisa realizada pela OSBA (2018), no que se refere à frequência do público soteropolitano nos eventos produzidos pelos teatros de Salvador.

**Gráfico 9** – Frequência em teatros em Salvador



Fonte: Adaptado de OSBA, 2018.

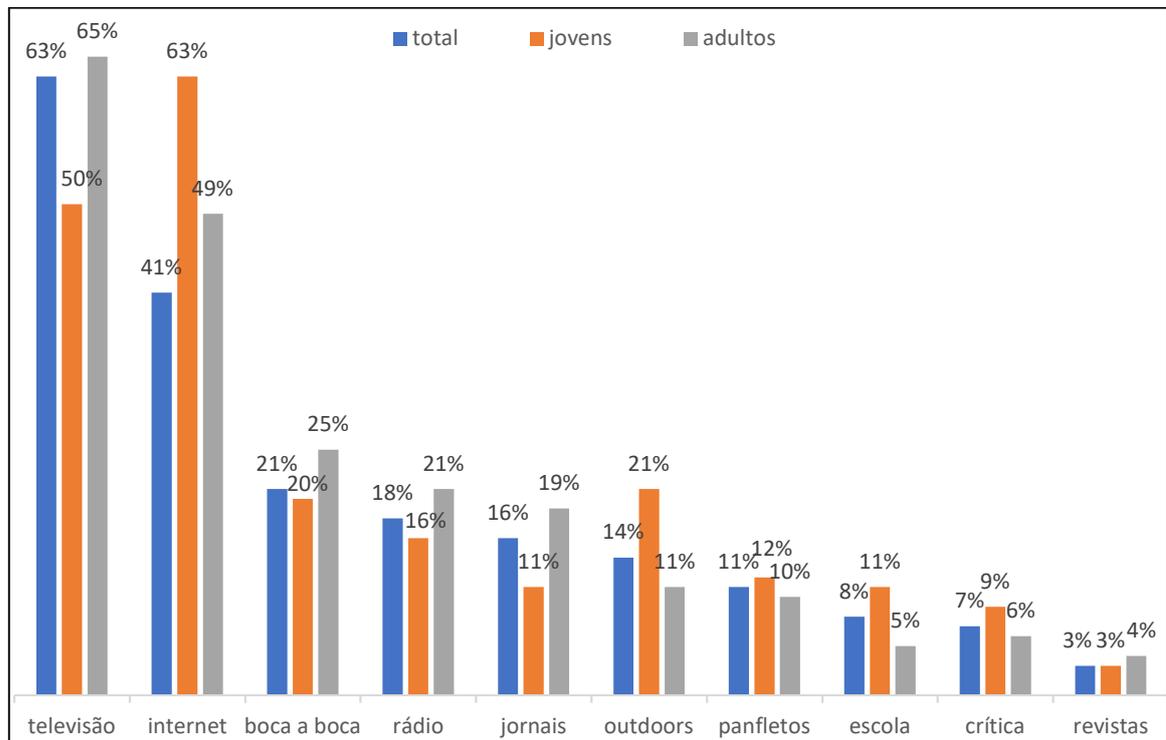
O **Gráfico 10** trata das motivações e justificativas para o comparecimento ou não nos eventos realizados pelos teatros de Salvador.

**Gráfico 10** - Frequência em teatros (motivos)

Fonte: Adaptado de OSBA, 2018.

Numa ampla análise dos três últimos gráficos, fica comprovada a falta de interesse do público soteropolitano em ir a teatros, a falta de interesse é dita por mais de 30% dos entrevistados conforme demonstrado no **Gráfico 8**. A questão monetária não é considerada um fator impeditivo para aqueles que já frequentam os teatros, de acordo ainda com o **Gráfico 8**. Por fim, na conjunção dos **Gráficos 9 e 10**, 30% daqueles que já frequentam os teatros entendem a importância de se ter uma vida cultural ativa.

Ainda tratando o público soteropolitano o **Gráfico 11**, a seguir, traz dados sobre como as pessoas buscam as informações sobre as atividades culturais na cidade de Salvador. Observa-se que, em todos os cenários, a televisão ainda é um forte meio de informação cultural, porém no que se refere aos mais jovens, a internet vem se consolidando como um grande mecanismo de acesso à informação. O gráfico mostra, ainda, que a propaganda boca a boca ainda continua como um bom meio de divulgação, superando rádio, jornal e *outdoors*.

**Gráfico 11 – Forma de obtenção de informação sobre cultura**

Fonte: LEIVA, 2015

Diante do exposto, comprova-se que a cidade de Salvador ainda precisa evoluir muito para incentivar o acesso à cultura. Em outras palavras, é um mercado em que há muito a se explorar e inovar, a fim de se criar um mercado consumidor de cultura, fidelizado e constante.

Além do mais, os dados trazidos por LEIVA e pela OSBA são bastante claros sobre quem são os principais atores do mercado cultural soteropolitano, principalmente no que se refere ao conhecimento dos principais ambientes culturais, a importância de sua frequência e às formas de obtenção de informações, dados esses que serão levados em consideração na elaboração do modelo de negócio.

## 4. O CHEQUE TEATRO

Após a visualização dos programas e políticas de incentivo à cultura em nível global, nacional e estadual, esse capítulo apresenta uma breve análise sobre o Cheque Teatro, modelo de negócio que serviu de base para a criação do Clube de Cultura de Salvador. Para tal estudo foram utilizadas informações constantes no Website do Cheque Teatro e foram realizadas conversas telefônicas (realizadas nas datas de 28 e 29 de março de 2018) e por meio de aplicativo de trocas de mensagens com o criador do Cheque Teatro.

Cumprе salientar que o atual Sócio Diretor do Cheque Teatro, Vanderlei Lúcio Ferreira, não quis responder aos questionamentos sobre o funcionamento do negócio, passando o contato do criador do Cheque Teatro, Paulo Eduardo Troiano, para o mesmo discorresse como era o funcionamento do negócio.

### 4.1 Os momentos anteriores

Segundo Paulo Eduardo Troiano<sup>9</sup>, criador do Cheque Teatro (cidade de São Paulo), antes mesmo da criação do Cheque Teatro, ainda no ano de 1986, foi criada uma associação em que cada associado pagava uma mensalidade para ter acesso a espetáculos.

Durante essa época, o negócio se constituía principalmente na ideia de que os associados que menos faziam o uso dos benefícios sustentavam o negócio.

As vendas se davam por indivíduos credenciados que recebiam sempre a primeira mensalidade como forma de comissão pela venda, o que fez com que a associação tivesse cerca de 15.000 (quinze mil) associados. Nesse período a associação possuía até mesmo uma revista voltada à cultura, que era distribuída gratuitamente para todos os seus participantes.

Também nessa época, a associação chegou a produzir espetáculos exclusivos para seus associados. Porém, em certo momento houve desinteresse dos associados, dos projetos e do próprio sistema da associação, o que ocasionou uma grande quantidade de cancelamentos e de altas taxas de inadimplência. Mesmo assim, os seus gestores sempre evitaram a realização de cobranças judiciais dos associados que estavam em situação de irregularidade.

Ainda neste momento de crise, a associação passou por momentos políticos e econômicos que reduziram o incentivo de produções culturais, com muitos shows sendo

---

<sup>9</sup> Informação fornecida por Paulo Eduardo Troiano, em conversa informal (entrevista) por telefone, em 29 de março de 2018.

cancelados e com dificuldades financeiras de se manter em cartaz, uma vez que boa parte de seus fornecedores e patrocinadores deixaram de investir em produção de espetáculos.

Com isso, houve um aumento nos custos da associação cultural e uma diminuição na arrecadação, o que ocasionou uma crise da associação com a consequente redução dos benefícios aos seus associados.

## 4.2 A Criação do Cheque Teatro

Com a crise da associação cultural, seus gestores resolveram finalizá-la no ano de 2002, mas em 2004 criaram o Cheque Teatro.

Segundo seu Troiano<sup>10</sup>, uma sala de teatro cheia é muito mais interessante que uma sala com poucos ou muitos lugares vazios. Objetivando uma maior ocupação das salas de teatro e a criação de um mercado consumidor frequente, Troiano teve a ideia de transformar as cortesias e permutas dadas pelos teatros, em negócio, surge assim o Cheque Teatro.

O Cheque Teatro consiste numa forma de levar cultura e lazer para milhares de pessoas na cidade de São Paulo. Seu objetivo é oferecer um completo serviço de entretenimento e diversão difundindo a cultura de teatro e aumentando a frequência das pessoas nas salas de espetáculos da cidade.

Também é um serviço que, mediante o pagamento de uma taxa anual, a pessoa recebe 12 (doze) folhas ou cupons digitais que garantem entradas gratuitas no teatro ao levar um ou mais acompanhantes que ganham até 50% de desconto na compra do ingresso, pelo período de 01 ano (Cheque Teatro, Como Funciona)<sup>11</sup>. Atualmente existem cerca de 77 (setenta e sete) espetáculos parceiros do Cheque Teatro.<sup>12</sup>

A fim de agregar mais benefícios aos compradores do Cheque Teatro, foram criadas uma série de vantagens, dentre elas o Cheque Vantagem, com benefícios em diversos estabelecimentos pelo Brasil, como Cinemark, HopiHari, Wet'n Wild, Cidade da Criança, Hotéis, Pousadas; o Cartão Vale Mais que representa o Clube de Benefícios do Cheque Teatro; e a Revista Guia de Benefícios com empresas parceiras e descontos especiais para usuários do Cheque Teatro, ou seja, uma versão mais simplista e menos custosa da revista existente no período da associação.

---

<sup>10</sup> Ibidem.

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://chequeteatro.com.br/como-funciona/>>. Acesso em: 14 de mai. de 2018.

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://chequeteatro.com.br/pecas/>> .Acesso em: 24 de jan. de 2019.

### 4.3 Funcionamento

O Cheque Teatro funciona da seguinte forma, o consumidor adquire a assinatura anual (existem diversas modalidades) ou apenas uma folha do Cheque para ter direito a seus benefícios.

Atualmente, a versão mais completa do Cheque Teatro custa R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) e dá direito a 12 (doze) folhas Cheque Teatro, 12 (doze) folhas Cheque Vantagem, 01(um) Cartão Vale Mais que representa o Clube de Benefícios do Cheque Teatro, e a Revista Guia de Benefícios com empresas parceiras e descontos para usuários do Cheque Teatro.<sup>13</sup>

Após o recebimento do kit (tanto o físico quanto o virtual), o comprador deverá realizar um cadastro no site do Cheque Teatro. Com o cadastro realizado o consumidor irá ativar o Cheque, por meio de um código individual recebido no momento da compra e sua ativação será liberado um saldo em cheques para que seja possível usufruir os benefícios que desejar. No site é possível conferir o crédito inserido, acompanhar a utilização dos cheques e controlar o saldo restante da assinatura anual.

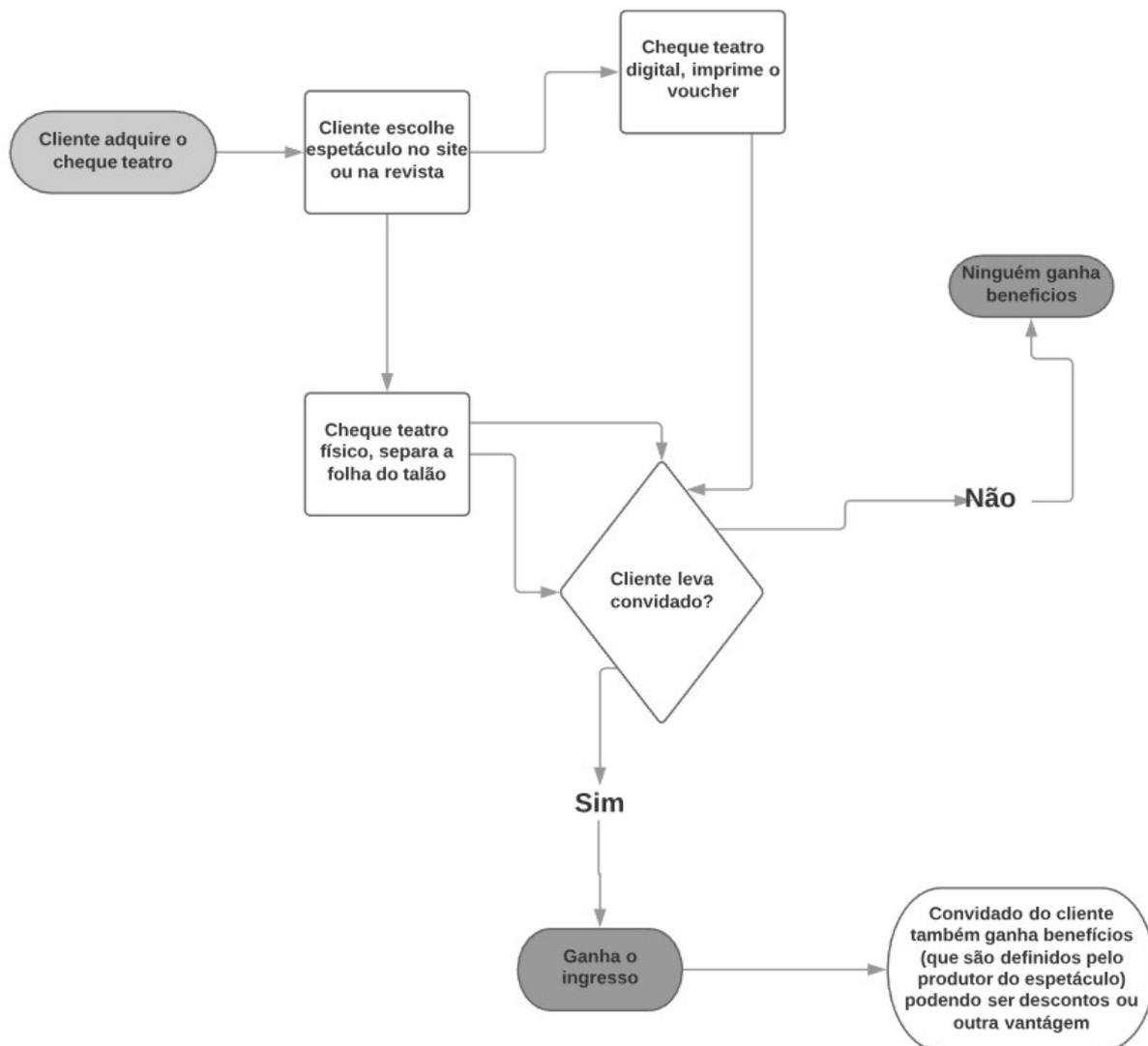
Após realizar o cadastro, o usuário do Cheque Teatro terá cerca de 1 (um) ano para o usar seus benefícios, que funciona da seguinte forma: para o Cheque Teatro, o usuário deverá escolher no site as peças disponíveis, validar a folha do Cheque Teatro e imprimir o *voucher* que dá direito ao benefício (após a emissão, o *voucher* o usuário terá um prazo de 15 (quinze) dias corridos para utilizar). Após esse processo, o usuário deve apresentar o *voucher* do Cheque Teatro na bilheteria do teatro em que está sendo exibido o espetáculo desejado.

O Fluxograma abaixo explica melhor o funcionamento do Cheque Teatro.

---

<sup>13</sup> Disponível em:<<http://chequeteatro.com.br/produto/kit-cheque-teatro-fisico/>>. Acesso em: 14 de mai. de 2018.

### Fluxograma 1 – Funcionamento do Cheque Teatro



Fonte: Autoria própria

Conforme explicitado no **Fluxograma 1**, para fazer uso do benefício o cliente tem que, obrigatoriamente, estar com pelo menos 1 (um) acompanhante para o espetáculo. O acompanhante também será beneficiado com desconto na compra de seu ingresso, de acordo com as condições estabelecidas pelos produtores parceiros, tornando o acesso à cultura menos custoso e fomentando a criação de um mercado consumidor de cultura.

#### 4.4 Parcerias

O Cheque Teatro é uma forma de preencher as salas de teatro sem a necessidade de permutas ou doação de cortesias. Para tal, o negócio faz uso de teatros, produtores e espetáculos parceiros que doam ingressos para os consumidores em troca da divulgação (gratuita) dos espetáculos no site e na revista do Cheque Teatro. Além disso, o Cheque conta com diversas parcerias para tornar o negócio mais atrativo à população paulistana.

No site o Cheque Teatro informa que possui cerca de 193 (cento e noventa e três) empresas parceiras, dentre as quais podemos citar OAB/SP, GE, HP, TV CULTURA, SONY, CVC, entre outras.

#### 4.5 A crise e o uso de ferramentas de gestão

O Cheque Teatro surgiu do fim de uma associação voltada ao acesso à cultura, que terminou devido à crise econômica, mudança de políticas internas das empresas parceiras, aumento de custos de produção da revista cultural e fim ou diminuição de políticas de acesso à cultura.

O Brasil ainda está vivenciando uma das piores crises econômicas das últimas décadas, e uma série de medidas de austeridade estão sendo tomadas a fim de se reduzir gastos, além da Lei Orçamentária Anual (LOA) vir sofrendo cortes gradativamente. Como consequência, há uma constante diminuição na oferta de espetáculos teatrais, nas políticas de incentivo, além da diminuição dos patrocínios por parte das empresas e também pela própria falta de interesse do mercado consumidor que prefere gastar seu dinheiro em outras atividades. Acrescente-se a isso a extinção do Ministério da Cultura, em janeiro do corrente ano cujas consequências ainda não foram percebidas ou compreendidas.

Segundo o criador<sup>14</sup> do Cheque Teatro, Paulo Eduardo Troiano, com o surgimento dos sites de compra coletiva (Peixe Urbano e Groupon, são alguns dos exemplos citados por ele), o Cheque Teatro viu uma debandada de parceiros para essas plataformas. Afirmou também que um número considerável de espetáculos também migrou para os sites de compras coletivas como forma de aumentar o público frequentador, o que causou uma grande diminuição no interesse em adquirir o produto ofertado pelo Cheque Teatro e, em consequência disso, impactou a qualidade dos espetáculos que fazem parceria com o negócio.

---

<sup>14</sup> Ibidem.

Em conversa telefônica, Paulo Eduardo Troiano<sup>15</sup> informou que apesar de tê-lo criado, atualmente ele não tem mais nenhuma participação na gestão e administração do Cheque Teatro, e ao ser questionado, durante a conversa telefônica, sobre o uso de ferramentas de gestão e administração como o Canvas ou a Matriz SWOT<sup>16</sup>, informou que criou o Cheque Teatro como uma forma de sair da crise da associação cultural na década de 80 e, portanto, não fez o uso de nenhuma ferramenta de gestão para a formação desse novo modelo de negócio.

#### **4.6 Considerações sobre o Cheque Teatro**

O Cheque Teatro é a prova viva de que uma ideia, por mais inovadora que seja, pode estar fadada ao fracasso ou a uma diminuição expressiva de seu público-alvo se não for bem gerida e não fizer uso de ferramentas que auxiliem os seus gestores a perceberem as mudanças de paradigmas de consumidores e parceiros.

Nesse trabalho, foram questionados os usos das ferramentas de gestão e administração SWOT e Canvas, a fim de saber se o criador do Cheque Teatro possui conhecimento ou as utilizou em seu negócio.

Se o criador do Cheque Teatro conhecia alguma ferramenta de gestão de negócio parece não ter feito uso, pelo menos foi o que deu a entender a partir de sua narrativa. Também, até o momento em que esteve à frente do negócio, não se antecipou às mudanças mercadológicas, ou tentou compreender o mercado consumidor do seu negócio. Assim, sua inatividade, permitiu a degradação do modelo de negócio criado por ele mesmo.

---

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Matriz SWOT (acrônimo em inglês de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) ou FOFA é uma ferramenta de planejamento estrutural de administração, que possui a principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos, formulando estratégias de negócios para as empresas com a finalidade de otimizar o seu desempenho no mercado. Fonte: Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em: 11 de abr. de 2018.

## 5 O modelo de negócio Canvas

Muito se fala em inovação e modelos de negócio e os empreendedores, em geral, possuem noção da necessidade de empreender, sabem descrever suas atividades comerciais, seus produtos, mas no momento de textualizá-los ou colocá-los em uma forma figurativa encontram dificuldades. Diante disso, é de grande importância trazer o conceito de modelo de negócio, tendo em vista que pequenas mudanças no modelo de negócio podem ter um grande impacto sobre a rentabilidade e funcionamento do negócio.

### 5.1 O que é um modelo de negócio?

Desde os períodos mais antigos os seres humanos realizam atividades comerciais, porém as formas de se realizar tais atividades passaram por diversas mudanças e o fenômeno dos modelos de negócios é algo relativamente novo, surgindo pela primeira vez em 1960 no título de um artigo sobre contabilidade (OSTERWALDER, 2004).

A partir da década de 90, a utilização do termo ‘modelo de negócio’ ficou mais intensa no vocabulário da gestão, principalmente pela sua importância na economia, no surgimento e crescimento da Internet, na solidificação do comércio eletrônico, na possibilidade da terceirização do trabalho, na diversificação da localização da atividade industrial (*offshoring*), na globalização econômica e na reestruturação da indústria em nível mundial (TEECE, 2010).

A definição de modelo de negócio é amplamente variável, tamanha é sua importância, que existem quase tantas definições para o conceito de modelo de negócio como existem autores e pesquisadores sobre o tema. Na academia, sua origem é ainda debatida pelos pesquisadores (CERETTA, 2016).

Devido ao fato dos modelos de negócio serem um assunto recente, ainda não existe um conceito definido, tendo vários autores dando seus subsídios para a evolução e formalização do conceito de modelo de negócio.

Um dos primeiros conceitos de modelo de negócio foi formulado por Timmers (1998), em que modelo de negócio deverá apresentar uma arquitetura para o produto, serviço e os fluxos de informação, incluindo descrição dos vários atores do negócio e seus papéis, além das descrições dos benefícios potenciais aos envolvidos e as fontes de receitas do negócio. Porém, Timmers (1998) ainda afirma que um modelo de negócio no seu todo não fornece a informação

necessária de como irá contribuir para realizar a missão do negócio, sendo necessário ainda saber também qual será a estratégia de marketing da empresa.

Amit e Zott (2001) conceituam modelo de negócio como “a concepção da transação de conteúdo, estrutura e gestão de modo a criar valor através da exploração de oportunidades de negócios”. Dividem o conceito em duas categorias principais: um modelo de negócio centrado na novidade e um modelo de negócio centrado na eficiência (AMIT; ZOTT, 2008).

Estes autores ainda explanam que empresas já solidificadas estão criando novos negócios *on-line*, explorando as oportunidades que a Internet lhes pode proporcionar. O surgimento do *e-commerce* ou comércio eletrônico, com a sua dinâmica específica, características de rápido crescimento e altamente competitivos, promete às empresas novos caminhos de criação de riqueza. Desta forma, a emergência dos mercados virtuais abre novas fontes de inovação (do modelo de negócio) que podem exigir uma mudança no pensamento estratégico para uma maior integração, dinâmica, estratégias adaptáveis e empresariais.

Já Chesbrough e Rosenbloom (2002), identificam os modelos de negócio como fundamentais para a compreensão da criação de valor, com isso acreditam que há uma conexão entre a tecnologia e os ganhos econômicos das empresas.

Morris et al. (2005) conceitua modelo de negócio como um conjunto integrado de decisões estratégicas, operacionais e econômicas orientadas à obtenção de vantagem competitiva sustentável. Nele são incluídas algumas variáveis de decisões importantes como, fontes de receita, metodologias de preços, estruturas de custos, margens e volumes esperados. Assim, o modelo é uma maneira relativamente simples para que a organização delimite as principais decisões que devem ou não ser tomadas, ou seja, um método pelo qual a empresa constrói e usa os seus recursos de forma a gerar mais valor para os clientes do que a concorrência e, com isso, gerar lucro no presente e a longo prazo.

Teece (2010), por sua vez, conceitua que modelo de negócio é a ferramenta que define como uma empresa cria e entrega valor ao cliente, convertendo os pagamentos recebidos em lucros. Cita também que modelo de negócio não é mais de que uma forma organizacional de um empreendimento, explicando que é um modelo conceitual, o qual necessita de uma arquitetura lógica, dos dados e outras evidências que suportam a proposição de valor para o mercado consumidor, a fim de que a empresa possa entregar tal valor e assegurar uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

Para o autor, as empresas precisam centrar-se mais no cliente, especialmente com o fenômeno da evolução tecnológica, de modo a permitir a oferta com menor custo de informação

e soluções para o cliente. Assim, através do modelo de negócio, as empresas conseguem encontrar os dados necessários para reavaliar as propostas de valor e, dessa forma, adaptar-se às necessidades dos clientes.

Por fim, Teece (2010) ainda sustenta que os modelos de negócio são uma fonte de vantagem competitiva, devendo ser algo mais do que uma boa forma de fazer negócios, tendo que ser aperfeiçoado para atender às necessidades dos clientes em particular, dificultando a cópia pela concorrência uma vez que, com a concorrência, as relações com os clientes seriam postas em causa, bem como com fornecedores ou parceiros.

Segundo Magretta (2002), um modelo de negócio eficaz deve responder os seguintes questionamentos: “Quem é o cliente?”, “Que valor traz para o cliente?”, “Como obter lucro neste negócio?”, “Qual a lógica econômica subjacente que explica como agregar valor aos clientes a um custo adequado?”. Para o autor, num modelo de negócio os lucros são de fato importantes, não só para o bem da empresa, mas traduzem se o modelo de negócio aplicado está funcionando corretamente. Dessa forma, o modelo de negócio deve ser algo possível de sofrer mutações e adequações, sendo simples perceber quando um modelo de negócio deve ser reexaminado (MAGRETTA, 2002).

Por fim, os autores Alexander Osterwalder e Pigneur (2004) tornaram o conceito de modelo de negócio mais simples e de fácil compreensão. Posteriormente, em 2010, com o intuito de facilitar a visualização de como determinada empresa opera, foi criada uma ferramenta de visualização de modelo de negócio, batizada como Canvas. Esta ferramenta tem como principal objetivo a demonstração de como a empresa cria valor e quais são os meios necessários para se fazer isso.

Além do mais, segundo os autores, tal modelo de negócio é de fácil elaboração e assimilação para qualquer indivíduo, podendo ser considerado como um instrumento fundamental para empreendedores, sendo ainda muito útil para empresas já existentes, como uma forma de revisão dos seus modelos de negócios, a fim de se encontrar o que pode ser melhorado.

O Canvas é modelo de negócio dividido em nove blocos fundamentais para o funcionamento de uma empresa, que se distribuem em: segmento de clientes; proposta de valor; canais; relações com os clientes; fluxos de rendimentos; recursos-chave; atividades-chave; parcerias-chave e estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; HSM, 2017).

Os nove componentes do Canvas cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Segundo Pimenta (2015), é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas para iniciar um negócio ou para inovar em empresas já constituídas. Ao olhar para o quadro do Canvas é possível compreender rapidamente e comparar as relações entre os nove blocos e descobrir se existe sentido e complementação entre eles (PIMENTA, 2015).

Conforme Osterwalder e Pigneur (2011) o conceito Canvas “já foi aplicado e testado em todo o mundo e já é utilizado por grandes organizações como IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works, o governo do Canadá, entre outras”.

### **5.1.1 Diferença entre modelo de negócio e plano de negócio**

Para Serva (2015), modelo de negócio é a explicação de como sua empresa cria, entrega e captura valor. Ou seja, como a empresa pretende resolver um determinado problema, como e o quanto irá cobrar deste cliente.

Plano de negócio, para o autor, é o conjunto de informações e análises que o empreendedor deverá realizar a fim de confirmar se o negócio em que pretende investir é viável economicamente. O plano mostrará os custos e as despesas do empreendimento, o investimento inicial necessário, a estratégia de crescimento e de marketing e vendas, e a projeção de receita e lucro para os próximos anos. Trata-se de um documento descrevendo a natureza do negócio, a estratégia de vendas e marketing e análises financeiras. Portanto, o desenvolvimento de um plano de negócio estruturado ajuda a entender o modelo de negócio de uma empresa.

Bolina (2016) compreende que modelo de negócio é a representação de como a empresa gera e entrega valor para os seus clientes. Isso é feito a partir da estruturação dos elementos e etapas que fazem a empresa ser única, e demonstram o “como” ela realiza os seus trabalhos e os entrega ao mercado consumidor.

Plano de negócios para Bolina (op. cit.) é um documento detalhado onde o empreendedor deve descrever todas as etapas que envolvem ou fazem parte do negócio. Por isso, todos os procedimentos do negócio devem ser minuciosamente relatados, sem deixar nenhum detalhe de fora: produto ou serviço, concorrência, segmento de clientes, marketing, projeção financeira, detalhes sobre os responsáveis pela empresa, sócios e tudo mais o que envolver o seu negócio.

O SEBRAE (2013), em sua cartilha “O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios”, também conceitua a diferenciação entre plano de negócio e modelo de negócio, o qual estabelece que o modelo de negócios precede a

elaboração do plano de negócios. É por meio da análise e reflexão sobre ele que será possível perceber se a ideia original terá validade, se todas as partes se encaixam formando verdadeiramente um sistema.

O modelo descreve a lógica de criação do negócio, ou seja, mostra que o raciocínio e a interconexão das partes fazem sentido. O plano de negócios, por sua vez, descreve a forma como o negócio será construído com etapas, prazos, planilhas de custos, receitas etc. Se o modelo de negócios for alterado, o plano de negócios deverá ser alterado também. As duas ferramentas devem manter-se vivas e conectadas.

Na **Tabela 3** é possível verificar, de forma mais contundente, a diferenciação entre plano de negócio e modelo de negócio.

**Tabela 3** – Diferença entre Modelo de Negócio e Plano de Negócio

| PLANO DE NEGÓCIO              | MODELO DE NEGÓCIO                   |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| Começa na ideia               | Começa no cliente                   |
| Oferece respostas             | Oferece boas perguntas              |
| Textual                       | Visual                              |
| Tradicional                   | Moderno                             |
| Permite múltiplas visões      | Única visão                         |
| Aprofunda em dados de mercado | Levanta hipóteses a serem validadas |

**Fonte:** Adaptado de Publieditorial, 2013.

Dessa forma, conclui-se que, apesar de possuírem denominações bastante semelhantes, plano de negócio e modelo de negócio são instrumentos. Enquanto o plano possui foco na ideia, o modelo possui foco no mercado consumidor; enquanto o plano possui um grande apelo textual, o modelo possui um modelo visual; enquanto o plano é bastante abrangente e minucioso, o modelo é mais restrito e conciso.

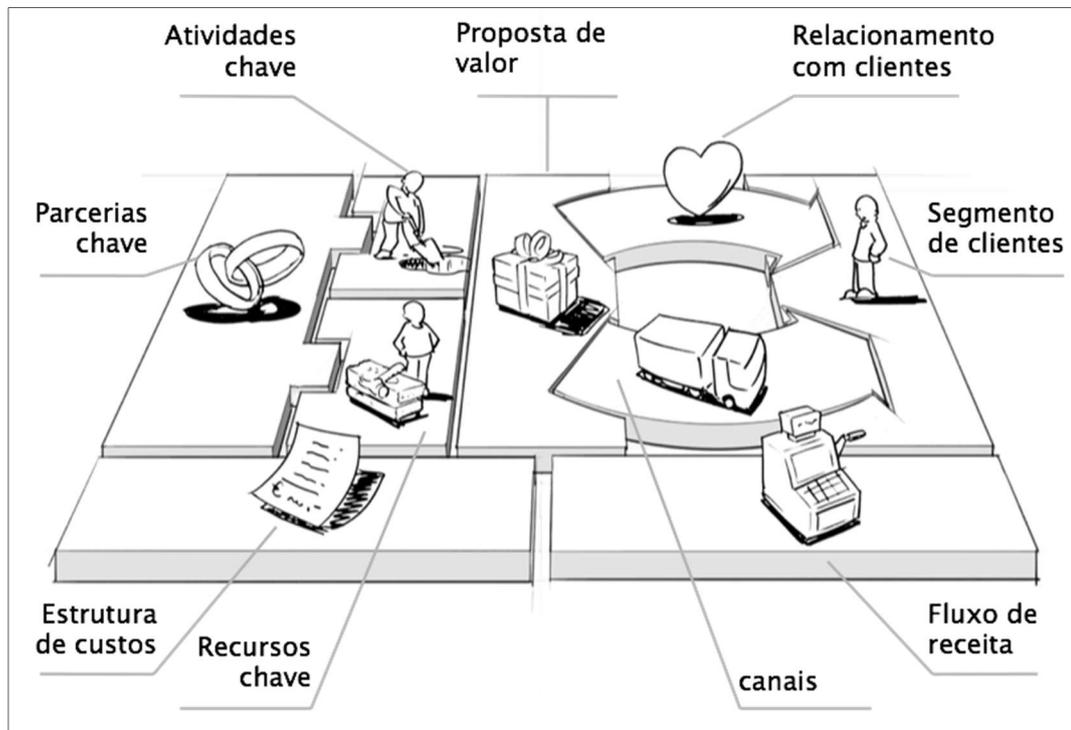
Diante disso, pode-se afirmar que a escolha por realizar um modelo de negócio para esse trabalho foi mais do que acertada.

## 5.2 A escolha do modelo Canvas

O modelo de negócio Canvas possui uma grande simplicidade e facilidade de compreensão. Tal modelo possui uma série de materiais explicativos que ensinam a melhor forma de preenchê-lo.

O Canvas, por ser uma ferramenta visual, é utilizada para criar modelos de negócios a partir de nove blocos que representam as principais áreas de uma empresa. Abaixo, pode-se visualizar de forma mais didática a divisão realizada no modelo Canvas:

**Figura 2 – Modelo de Negócio Canvas**



Fonte: Osterwalder (2010)

Existem diversas ferramentas Canvas disponibilizadas, tanto *on-line* como por meio de software. Numa rápida busca foi possível identificar as seguintes ferramentas:

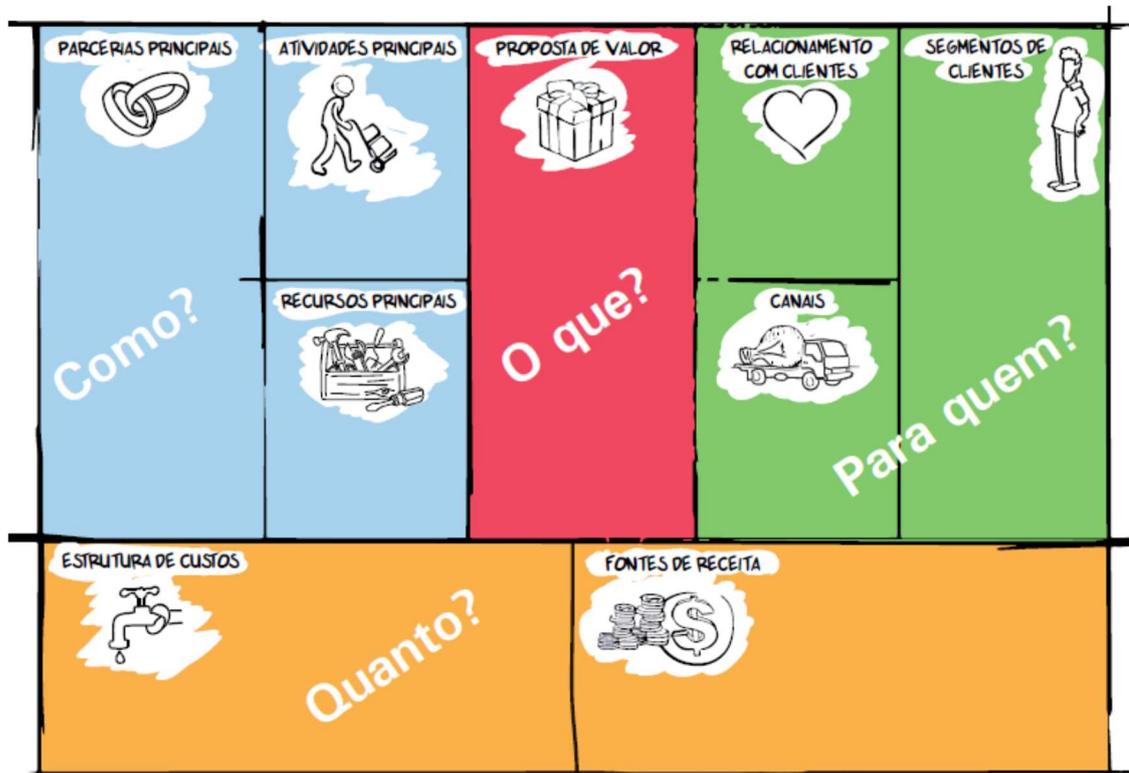
- Web2Canvas
- Strategyzer
- BM Fiddle
- Cavanizer
- Lean Monitor
- Launch Pad Central
- Lienzo
- BM Designer

- BM Canvas

Um outro modelo Canvas muito bem construído é o disponibilizado pelo SEBRAE<sup>17</sup> de forma completamente gratuita e descomplicada, bastando apenas fazer um rápido cadastro para poder fazer uso da ferramenta disponibilizada.

Um detalhe interessante sobre esse modelo é que o SEBRAE disponibiliza cartilha com dicas de como se preencher o modelo da forma mais adequada. A **Figura 3** mostra uma simulação do sistema disponibilizado pelo SEBRAE:

**Figura 3 – Modelo de Negócio Sebrae Canvas**



Fonte: Sebrae, 2013

O modelo de negócio Canvas apresenta nove blocos fundamentais para o funcionamento de uma empresa segundo Osterwalder (2010) e Sebrae (2013) agrupados em quatro questões que precisam ser respondidas, a saber:

1. Vou fazer o quê? Essa resposta será a Proposta de Valor.

<sup>17</sup> Disponível portal: <https://www.sebraecanvas.com>

2. Para quem vou fazer? Aqui, estão incluídos três blocos: segmento de cliente; canais e relacionamento com clientes.

3. Como vou fazer? Quais são os recursos principais; as atividades e os parceiros principais.

4. Quanto? Quais e como serão obtidas as receitas e qual será a estrutura de custos para viabilizar o negócio.

A seguir será explicado cada um dos nove blocos fundamentais para o funcionamento de uma empresa.

- **Proposta de Valor** – É aconselhável que esse seja o primeiro ponto a ser preenchido do modelo de negócio. É o local em que se deve colocar a razão ou o motivo pelo qual o mercado consumidor deve adquirir produtos ou serviços da empresa. No momento de preenchimento deve-se buscar saber se está atendendo a uma necessidade, resolvendo um problema ou melhorando alguma situação existente. É aqui que se deve demonstrar as vantagens competitivas de um produto em detrimento de todos os outros concorrentes. A proposta de valor pode surgir em diversas especificações do produto, como a qualidade, o preço, ser uma nova tecnologia, possibilidade de customização, performance, design, valor agregado à marca entre outros. Para Dorf e Blank (2012), ela descreve os produtos e serviços que criam valor para determinado segmento de consumidor.

- **Segmento de Clientes** – É nesse local que se deve descrever o público-alvo consumidor. Nesse ponto é onde nasce o negócio, devendo definir qual é o mercado a ser conquistado se é o de massa, de nicho, segmentado, diversificado ou de plataformas multilaterais. Sempre existirá um mercado para um seguimento. Segundo Osterwalder e Yves (2010) os clientes são a essência de qualquer negócio.

- **Canais** – Nesse bloco são definidas as formas em que a empresa se comunica e alcança determinado segmento de clientes, é o momento de ser pensada a ponte entre os canais de distribuição, a comunicação e o cliente. Os canais que podem ser operados pelo dono do negócio são nomeados como canais particulares ou podem ser operados por meio de parceiros. Em ambos os casos, eles podem ser diretos ou indiretos (OSTERWALDER; YVES, 2010).

- **Relação com o Cliente** – É um dos momentos mais importantes na criação de um modelo de negócio, é onde se verificará o tipo de relação que será estabelecido com os clientes. É nesse ponto que o empresário deverá saber como fará para conquistar e manter uma boa relação com os clientes, para ampliar as vendas e para manter uma fidelidade com os produtos ofertados. A

relação com o cliente é diretamente relacionada com o segmento de clientes, tendo em conta que as estratégias a serem aplicadas vão depender muito do tipo de cliente que o negócio objetiva (OSTERWALDER; YVES, 2011).

- **Fontes de receita** – Aqui são estabelecidas as fontes de rendimento obtidas através de cada segmento de clientes. A empresa pode envolver-se com o cliente de duas formas distintas. Pode obter rendimentos de uma só vez por meio de uma compra direta, ou optar por obter rendimentos recorrentes mediante pagamentos continuados e melhoramento de serviços, aumentando a proposta de valor ou serviço pós-venda. Nesse momento, será definido o quanto e como os clientes pagarão pelo serviço ou produto ofertado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
- **Recursos principais** – Nesse tópico serão descritos quais os ativos da empresa serão utilizados para que seja realizada a proposta de valor determinada, ou seja, o que é preciso para fazer o negócio funcionar. Dependendo do tipo de negócio esses recursos podem variar. Eles poderão ainda referir-se a recursos próprios ou ainda recursos dos parceiros. Os recursos podem ser dos seguintes tipos: Físicos (compreendem imóveis, máquinas, mobiliário); Intelectuais (são aqueles contratados para pensar o negócio); Humanos (referem-se ao agir do negócio, é o pessoal não especializado, como vendedores, gerentes, auxiliares), e Financeiros (é o capital próprio, financiamento, investidores para fazer o negócio funcionar) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
- **Atividades principais** – Nesse bloco serão relacionadas todas as ações necessárias para a realização da proposta de valor. Nesse momento é que se entende a atividade que a empresa desenvolve de forma a operar com êxito. As atividades principais são fundamentais para a criação e entrega da proposta de valor, de forma a atingir o mercado e obter rendimentos. Estas atividades são diretamente ligadas ao tipo de negócio que a empresa exerce (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).
- **Parcerias principais** – Local em que devem ser colocados quais são os fornecedores e parceiros que servirão para apoiar a realização da proposta de valor. É aqui que se percebe quais serão os aliados para otimizar e/ou reduzir riscos do negócio. Aqui deve-se colocar aqueles parceiros que se unem ao empreendimento com o objetivo de otimizar recursos, reduzir o risco e a incerteza (a entrada num novo mercado pode ser feita em parceria com uma empresa que já esteja nesse mercado de destino, de modo a reduzir assim o financiamento necessário e os riscos associados) e pode também ter por objetivo a aquisição de recursos e atividades específicas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

- **Estrutura de Custos** – Nesse último bloco é estabelecido o que será gasto para a realização da proposta de valor, devendo ser explicitados todos os custos envolvidos para operação do negócio. Os custos são estabelecidos conforme o foco em que a empresa irá atuar, e poderá ser em: custos reduzidos, valor, experiência, custos fixos, escala de vendas, grandes clientes ou diversidade de produtos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Apesar de ser um modelo de negócio bastante completo, Osterwalder (2010) ressalta que esse modelo serve para visualização do funcionamento de uma empresa, contudo, não é o suficiente para tornar-se um negócio infalível. Um bom modelo de negócio pode nunca ter êxito, bem como um mau modelo de negócio pode florescer, tudo depende de um conjunto de fatores, decisões e estratégias implementadas ao longo do tempo.

Logo, o modelo de negócio deve ser bem definido e complementado com um plano de negócios bem detalhado, possuindo estratégias a implementar, objetivando a melhoria do desempenho da empresa.

## 6. Clube de Cultura de Salvador – os primeiros passos para sua criação

Após a conceituação do que é cultura, do mapeamento do mercado cultural em Salvador, do estudo do Cheque Teatro e da descrição do que é o modelo de negócio Canvas, será tratada, a seguir, a criação do modelo de negócio do Clube de Cultura de Salvador.

Para esse trabalho foi utilizado o modelo de negócio Canvas fornecido pelo SEBRAE, pois além de ser gratuito, essa ferramenta possui materiais que auxiliam no preenchimento das lacunas disponibilizadas no portal <https://www.sebraecanvas.com>. Ao final de cada tópico, será trazida a forma em que foi preenchida cada lacuna.

### 6.1 Proposta de Valor

Segundo o próprio SEBRAE, esse é o primeiro campo que deve ser preenchido, é o local em que se deve responder “O que é?”, o que está sendo oferecido. Neste caso, é uma explicação sobre o que é o Clube de Cultura, sendo a razão pela qual os clientes desejarão participar dele, resolvendo seus problemas ou satisfazendo-lhes suas necessidades.

Para materializar os objetivos desse modelo de negócio, é fundamental que a proposta de valor seja bem estruturada, entregue o maior valor possível ao cliente, indo ao encontro às suas vontades e resolva seus anseios, tornando-se algo essencial para o mercado consumidor.

O Clube de Cultura pretende facilitar o acesso à cultura, cultivando um vínculo da população com eventos culturais, divulgando as produções que estão em cartaz na cidade, fornecendo conteúdo especializado sobre cultura, servindo como apoio à concepção e venda de produtos culturais.

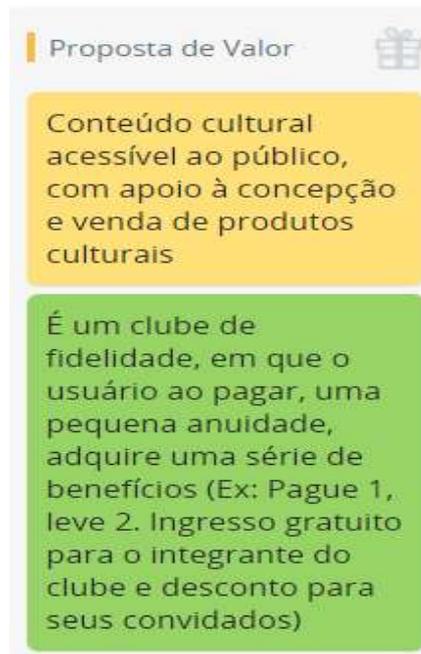
Vale esclarecer que o Clube de Cultura não dará ingressos e, sim, benefícios. Dessa forma, o cliente deverá cumprir alguns requisitos para ter direito aos benefícios alegados.

Assim, a proposta de valor, que é direcionada a aumentar o público frequentador de espetáculos teatrais, foi dividida em dois conteúdos que são:

- Objeto;
- Conteúdo.

Conforme pode se verificar na **Figura 4** abaixo:

**Figura 4 - Proposta de valor do Clube de Cultura**



**Fonte:** Elaborado pelo autor

No que se refere ao *objeto*, o Clube de Cultura consiste numa espécie de clube de fidelidade em que os consumidores ao pagarem um determinado valor farão jus a diversos benefícios.

No que se refere ao *conteúdo*, o Clube de Cultura pretende trazer informativos culturais acessíveis ao público, trazendo agenda cultural, divulgando parceiros, apresentando críticas de espetáculos, além de apresentar apoio à concepção e venda de produtos culturais.

## 6.2 Segmentos de Mercado

Nesse local do Canvas deve-se responder “Para quem?” esse negócio é criado. Para tal, o seguimento de mercado escolhido foi o diversificado que determina que o seguimento deverá possuir dois ou mais tipos de clientes não relacionados e com necessidades e problemas muito diferentes.

Assim, os clientes foram divididos em três segmentos diferentes, dado as necessidades identificadas justificarem uma oferta diferente e aceitam pagar por aspectos diferentes da oferta. Os segmentos nos quais esse modelo irá se embasar são:

- Moradores de Salvador e região ou visitantes;
- Consumidores de arte;

- Produtores culturais.

Na **Figura 5** pode-se verificar como ficará tal divisão apresentada no Canvas:

**Figura 5** – Segmentos de mercado do Clube de Cultura



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Foram identificados e escolhidos três segmentos de atuação. O primeiro segmento é o grupo chave desse modelo de negócio, pois foi detectada uma oportunidade de mercado dada a diminuta oferta existente, já que na cidade de Salvador não há formato igual para tal serviço, podendo abranger pessoas que residem em regiões próximas e/ou visitantes constantes.

O segmento de produtores culturais foi escolhido a fim de expandir a quantidade de espetáculos e exposições a serem fornecidos ou, ainda, realizar parcerias com o Clube de Cultura uma vez que, muitas vezes, os próprios produtores têm ideias, produzem algo, ou tem a necessidade de que seu espetáculo seja mais bem difundido.

O público consumidor de arte foi identificado como segmento de clientes, já que consomem arte de forma habitual e poderão trazer outros consumidores para o clube ou auxiliar numa criação de um público que poderá se tornar também frequentador habitual.

### 6.3 Canais

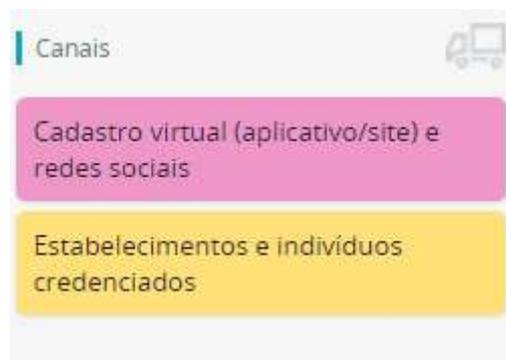
Nos canais responde-se à pergunta “Para quem?” o negócio é feito. Os canais são a forma como o negócio se relaciona com os consumidores, objetivando aumentar o conhecimento por parte destes sobre os produtos e serviços de uma empresa.

Assim, os canais foram divididos em duas formas, dado às necessidades identificadas justificarem uma oferta diferente e aceitam pagar por aspectos diferentes da oferta. Os canais nos quais este modelo irá se apoiar são:

- Internet;
- Pontos físicos.

Na **Figura 6** pode-se verificar como ficará tal divisão apresentada no Canvas:

**Figura 6** – Canais do Clube de Cultura



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Por ser um serviço, o contato com os clientes tem que ser acessível e dinâmico, portanto, serão utilizados Cadastro Virtual (por meio de aplicativo/site), redes sociais e a existência de estabelecimentos e indivíduos credenciados para fornecer informações sobre o Clube.

Ademais, a pesquisa de Leiva (2015) demonstra que a internet é a forma mais utilizada, pelos jovens na sociedade soteropolitana, para a obtenção de informações sobre cultura. Portanto, o canal tem como finalidade a comunicação em dois sentidos, a saber: o Clube informa e divulga os espetáculos, promoções e lançamentos, mas também ouvir os clientes, os seus desejos para novos lançamentos e melhorias a fazer aos atuais e, claro, se comunicar com clientes de modo a manter o relacionamento criado e responder às questões que possam surgir.

Os pontos físicos serão tanto os estabelecimentos comerciais/culturais quanto indivíduos credenciados que deverão trocar informações com os consumidores e indivíduos mais convencionais que ainda não têm o hábito de consultar formas virtuais de informação.

#### **6.4 Relações com os Clientes**

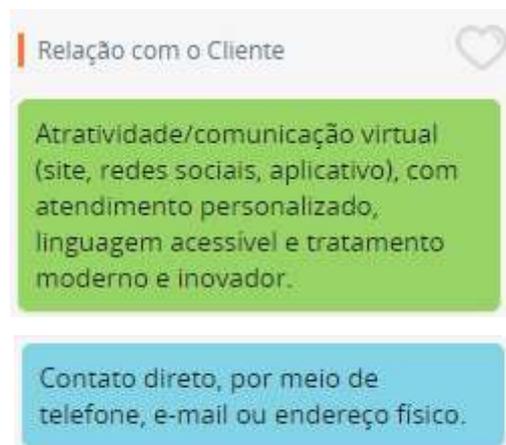
É a última lacuna em que se responde à pergunta “Para quem?”. Aqui é onde se dá a relação com os clientes e potenciais consumidores.

Para tal foram escolhidas duas formas de relação com os clientes.

- Atratividade/comunicação virtual (site, redes sociais, aplicativo);
- Contato direto.

Na **Figura 7** exemplifica-se melhor tal divisão:

**Figura 7** – Relação com o Cliente do Clube de Cultura



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os meios virtuais estão cada vez mais presentes como elemento de comunicação, assim essa modalidade foi escolhida como a principal forma de relação com os clientes do clube por ser mais barata, demandar menos tempo, e ser bastante rápida e eficaz, podendo até servir como meio de divulgação da empresa.

O contato direto é mais uma forma de obtenção de informação sobre o Clube, e será voltado para aqueles que ainda não se acostumaram ou possuem certa desconfiança com os meios virtuais. Além disso, tal forma de contato pode servir como um experimento para uma possível venda de anuidades do Clube para grandes empresas ou outros parceiros comerciais como forma de benefícios aos seus colaboradores.

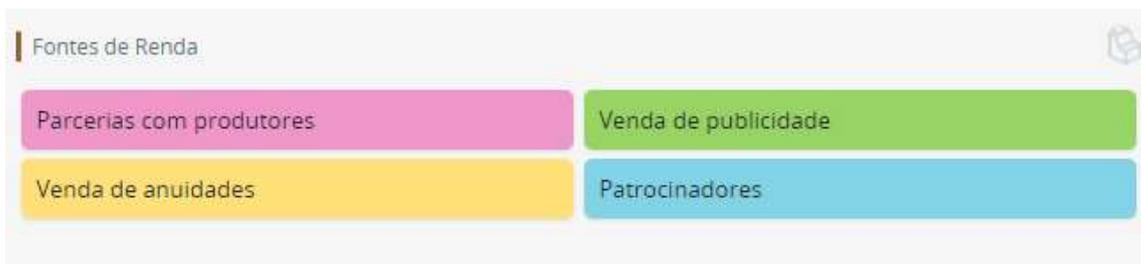
## 6.5 Fontes de receita

Nessa lacuna será preenchida a pergunta “O quanto?” o negócio irá receber. As fontes de receita é o local em que o Clube irá obter seus lucros.

Por ser um serviço, foram escolhidas quatro fontes de receitas.

- Venda de anuidades;
- Venda de publicidade;
- Parcerias com produtores;
- Patrocinadores.

**Figura 8** – Fontes de receita do Clube de Cultura



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Conforme a **Figura 8**, a venda de anuidades, em primeiro momento, poderá ser considerada uma das principais fontes de receita do modelo aqui apresentado, a qual será condição efetiva para que o consumidor participe do Clube, num formato bastante análogo ao Cheque Teatro.

Para complementar a renda, será destinado um espaço tanto no ambiente virtual quanto no material promocional do Clube para a venda de publicidade de produtos relacionados à cultura ou que sejam de interesse do público pagante do Clube, sendo uma publicidade orgânica ao modelo de negócio aqui apresentado.

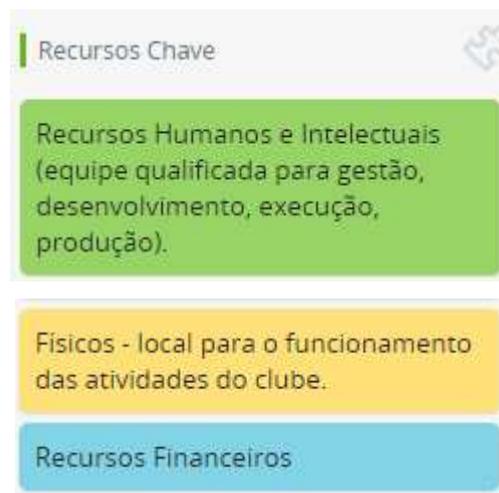
As parcerias com produtores também serão uma fonte de receita, onde poderão surgir promoções ou produtos a serem vendidos de forma exclusiva com o Clube.

Por fim, a venda de cotas de patrocínio também será uma forma de renda podendo ser como sessão de *naming rights*, como parceria com empresas para fornecimento de produtos ou serviços aos participantes do clube e formas de patrocínio.

## 6.6 Recursos Chave

Em Recursos Chave respondem-se “O que é preciso para o negócio funcionar?”. Logo, esses recursos são aqueles considerados indispensáveis para as operações do negócio e sem os quais o mesmo não pode funcionar adequadamente.

**Figura 9** – Recursos-Chave do Clube de Cultura



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Conforme pode se verificar na **Figura 9**, para o Clube de Cultura serão utilizados um total de quatro Recursos Chave divididos em três blocos:

- Recursos Físicos (compreendem o local em que o clube irá funcionar, seu mobiliário e computadores para a realização de atividades);
- Recursos Intelectuais e Humanos (preparar uma equipe qualificada para gestão, desenvolvimento, execução, produção das funcionalidades do Clube);
- Recursos financeiros (poderão ser de capital próprio, financiamentos ou empréstimos).

## 6.7 Atividades Chave

Dando continuidade a como o negócio irá funcionar, propõe-se Atividades Chave que são as atividades realizadas pelo negócio a fim de atrair o mercado consumidor.

Por ser um serviço, foram escolhidas quatro atividades chaves.

- Criação de Clube de Vantagens;
- Criação de Site/aplicativo;
- Divulgação de produtos culturais;
- Facilitar acesso à cultura.

**Figura 10** – Atividades Chave do Clube de Cultura



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Na **Figura 10** percebe-se que uma das Atividades Chave, no Clube de Cultura, consiste na criação de um Clube de Vantagens que disponibilizará informações, através de site/aplicativo, sobre os espetáculos e exposições parceiras, com o objetivo da difusão e distribuição de produtos culturais e de se criar uma fidelização da população soteropolitana.

Além disso, haverá uma manutenção de páginas em redes sociais onde será feita a comunicação com os clientes e o marketing sobre o Clube. Cumpre enfatizar que o funcionamento do Clube será bastante semelhante ao Cheque Teatro, em que não serão fornecidos ingressos, mas sim vantagens para seus participantes.

No futuro, o aplicativo poderá ser utilizado como controle da venda de ingressos dos parceiros e servir também para fazer o controle dos indivíduos cadastrados no Clube, ou seja, dos que podem fazer o uso de seus benefícios, impedindo assim qualquer tipo de fraude.

## 6.8 Parceiros Chave

Essa é a última lacuna que responde “De que forma como o negócio irá funcionar?”. Nela se informa quem serão os fornecedores e parceiros que apoiarão a realização da proposta de valor, onde se determinam quais são os aliados para otimizar e reduzir os riscos do negócio.

Para esse modelo foram escolhidos quatro parceiros chave.

- Produtores Culturais;
- Patrocinadores;
- Donos de espaços artísticos e culturais;
- Produtores de conteúdo artístico e cultural, artistas, músicos.

**Figura 11** – Parceiros Chave do Clube de Cultura



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Conforme visualizado na **Figura 11**, os produtores culturais são considerados os principais Parceiros Chave, pois são os maiores interessados no bom funcionamento do Clube de Cultura, tendo em vista que sem a existência de espetáculos não é possível existir o modelo de negócio ora proposto. Além do mais, tal parceria também objetiva uma boa frequência nos espetáculos e produções que, por sua vez, são sinônimos de sucesso.

Além dos produtores, é preciso haver o patrocínio de empresas que desejem divulgar seus produtos e serviços, ou ter sua identidade vinculada à cultura, haja vista que é praticamente impossível falar em atividade cultural sem a figura dos patrocinadores. Muitas empresas,

inclusive, possuem cotas específicas para patrocínio de projetos culturais, sendo uma atividade bastante comum e incentivada pelo poder público.

Os donos de espaços culturais como museus, centros culturais, teatros, casas de shows, assim como os produtores possuem bastante interesse no sucesso dos espetáculos realizados em suas dependências, até mesmo pelo valor agregado com o aumento das vendas nos bares, estacionamento, entre outros.

Por fim, não há como se falar em modelo de negócio voltado à cultura sem a participação dos principais agentes culturais como jornalistas, críticos e influenciadores.

## 6.9 Estrutura de Custos

Por fim, a estrutura de custos é a lacuna do modelo de negócio onde é estabelecido quanto será gasto para a realização da proposta de valor, devendo ser respondida a pergunta “O quanto?” vale o serviço/produto. Nesse campo, devem ser explicitados os custos envolvidos para operação do negócio, que podem ser estabelecidos conforme o seu foco, podendo ser: custos reduzidos; valor fixo ou variável; experiência dos clientes; nos custos fixos; na escala de vendas; grandes clientes, e diversidade de produtos.

Dentre eles, foram escolhidos seis grandes pontos a serem abordados como estrutura de custos. São elas:

- Registro da marca e da logomarca;
- Salários dos colaboradores;
- Custos fixos;
- Manutenção de identidade virtual;
- Transações financeiras;
- Contatos, *network*.

A **Figura 12** exhibe como ficará preenchida a estrutura de custos do Clube de Cultura.

**Figura 12** – Estrutura de custos do Clube de Cultura



**Fonte:** Autoria própria

Na lacuna sobre a estrutura de custos foi colocado em primeiro lugar o valor a ser gasto na criação da marca e logotipo do Clube, além de ser incluso o custo com a sua divulgação, tendo em vista que, em muitos casos, a marca de um empreendimento pode ter até mais valor do que o próprio empreendimento.

Em segundo lugar, vem a remuneração a ser dada aos colaboradores que irão prestar serviços ao Clube.

Os custos fixos referem-se aos gastos com aluguel, luz, água, telefone, internet, ou seja, gastos com a manutenção do espaço físico para a realização dos trabalhos para o Clube.

Os gastos com a identidade visual referem-se a sites, redes sociais, aplicativo para a divulgação e publicidade em meio virtual, sendo este um campo econômico que está em franca expansão.

As transações financeiras se referem ao gasto com bancos para o cadastro e pagamentos de colaboradores, além de assinar com empresas de cartão de crédito o recebimento dos valores referentes aos pagamentos de assinaturas do Clube.

Por fim, os contatos e *network* se referem ao gasto com a divulgação do Clube, por meio de assessoria de imagem e divulgação, apresentando o clube em diversos ambientes além de realizar reuniões com possíveis investidores.

A **Figura 13** traz o resumo do modelo Canvas do Clube de Cultura de Salvador, elaborado para esse trabalho, a partir de nove blocos que representam as principais áreas de uma empresa:

**Figura 13 - Canvas do Clube de Cultura de Salvador**



Fonte: Elaborado pelo autor

O que se pôde perceber, após a finalização do Canvas do Modelo de Negócio do Clube de Cultura de Salvador, é que um gestor e sua equipe com tal ferramenta podem projetar, visualizar e compreender melhor como a empresa irá funcionar. É uma ferramenta visual que apresenta os principais itens que constituem uma empresa, devendo estar sempre sendo revisado ao longo do tempo para saber se o negócio possui bom funcionamento, e se é necessário fazer alteração em alguma das lacunas para se conseguir um melhor resultado.

Dessa forma, verifica-se como um empreendimento irá criar valor, entregar ao cliente, estimar custos e gerar renda, sendo algo menos formal que pode ser utilizado a qualquer momento no funcionamento do negócio.

Logo, a ferramenta Canvas permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes sendo um resumo simples e de fácil compreensão dos pontos chave a serem abordados num plano de negócio, mas não deixa de exclui a criação de um plano de negócio para a administração de um empreendimento.

A seguir, o Infográfico exemplifica a proposta do Modelo de Negócio do Clube de Cultura de Salvador e explica um pouco de seu funcionamento para os principais atores envolvidos.

## Infográfico 1 – Funcionamento do Clube de Cultura de Salvador



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode verificar pelo Infográfico acima, o Modelo de Negócio ora proposto é bastante vantajoso para todos os envolvidos, pois visa criar um novo produto para o mercado consumidor de Salvador, sendo um produto inédito ou pouco explorado na cidade.

Para os investidores, tal modelo poderá se tornar um ótimo investimento tendo em vista a ausência de concorrência oferecendo produtos semelhantes. Para os parceiros produtores é mais uma forma de encher os espetáculos sem a necessidade de recorrer a permutas e doações de cortesias e, com isso, divulgar mais os espetáculos.

Ademais, com a entrada em funcionamento do negócio apresentado, até como política pública, o modelo pode se tornar viável tendo em vista que ele poderá preencher a premissa de acesso à cultura universal estabelecida na Constituição Federal de 1988.

Por fim, para o mercado consumidor, o modelo é uma forma de pagar menos para ter acesso a espetáculos tendo em vista que, a depender do benefício ofertado pelos produtores, duas pessoas poderão frequentar um espetáculo pagando apenas o valor de meio ingresso.

## 7. Conclusão

Como explicitado em todo teor do trabalho, se faz necessária a criação de um público consumidor rotineiro de arte teatral na cidade de Salvador, podendo seguir o exemplo apresentado por Lisboa, que, por meio de intercâmbios culturais, transformou-se em um pólo de cultura, atraindo consumidores, turistas e exportando sua gestão cultural.

Neste diapasão, este trabalho, para criar o modelo de negócio Clube de Cultura utilizou dos conhecimentos adquiridos diante do estudo do Cheque Teatro da cidade de São Paulo.

Porém, para se firmar um modelo de negócio de sucesso é preciso conhecer o mercado consumidor, seus anseios, sua forma de agir e combinar isso com as ferramentas de gestão e administração para a criação de um Modelo de Negócio eficiente.

Desse modo, se faz necessário haver um equilíbrio entre o interesse dos empresários, da indústria do entretenimento e o consumidor, visto que há uma grande concentração de estabelecimentos voltados para o entretenimento em uma pequena região da cidade de Salvador.

Além do mais, deve-se tornar a cultura teatral mais popular, tendo em vista a formação do público consumidor soteropolitano para esse tipo de entretenimento, conforme dados apresentados por LEIVA (2015; 2018): um público de pessoas com um grau de estudo e conhecimento mais elevados e que representam a minoria da população da cidade. E, em contraste com esse modelo, se faz necessário um planejamento em que uma população menos abastada tenha acesso à cultura, a fim de se criar um novo mercado consumidor.

Portanto, o foco central desse trabalho foi a identificação de um problema do mercado cultural da cidade de Salvador e uma proposta de fomentação desse mercado criando, assim, um modelo de negócio voltado ao acesso à cultura, mais precisamente, a frequência aos teatros. Diante de toda a pesquisa realizada e os argumentos apresentados, percebe-se que a proposta desse modelo de negócio pode ser extremamente vantajosa e tem forte possibilidade de viabilização. Ao fazer uso da pesquisa sobre o mercado consumidor de teatro da cidade de Salvador, já é perceptível o grande potencial desse negócio, haja vista que ainda não existe nenhum incentivo a essa modalidade para o mercado soteropolitano.

Logo, se conclui que esta proposta de modelo de negócio para fomentar o mercado cultural de Salvador é de grande importância para o desenvolvimento local, pois, além de ser um estudo sobre o mercado cultural, traz informações sobre o público consumidor de cultura, informações sobre onde estão localizados os equipamentos culturais da cidade de Salvador, bem como a possibilidade de criação um modelo de negócio por meio do uso do Canvas que

poderá ser utilizado tanto pela iniciativa privada quanto pela pública, a fim de se criar alternativas que melhorem o acesso à cultura na cidade de Salvador.

Cumpra salientar que ainda são necessários outros procedimentos para que seja demonstrada a boa funcionabilidade do produto ora proposto, dentre eles a necessidade de realização da viabilidade econômica do negócio, além de um plano de negócio bem elaborado e fundamentado, procedimentos estes, que não foram objetos do trabalho.

Assim, as soluções aqui sugeridas não visam pôr um fim à problemática do acesso à cultura, mas sua melhoria servindo para uma maior inclusão da cultura na sociedade soteropolitana. Deve existir uma confluência de interesses municipais, estaduais e de iniciativa privada, objetivando a melhoria do acesso à cultura com o escopo de se gerar um mercado consumidor fiel e costumeiro, fortalecendo a economia do entretenimento e da arte na cidade de Salvador.

## Referências

ADORNO, T. W. (1903-1969). **Indústria cultural e sociedade**. Seleção de textos Jorge Mattos Brito de Almeida traduzido por Juba Elisabeth Levy... [et. al.]. — São Paulo Paz e Terra, 2002.

AMATUZZI, B. D. **Os namingrights e sua utilização em estádios**. Migalhas. São Paulo, 2005.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978. Parte I, Capítulo 1.

ARAÚJO, S. R. R.; JOLY, F. D.; ROSA, C. B. (Orgs.) **Intelectuais, poder e política na Roma Antiga**. Rio de Janeiro: FAU, 2010.

ARAÚJO, A. **A gênese da Vertigem: o processo de criação de O paraíso perdido**. São Paulo: Perspectiva-Fapesp, 2011.

ARRUDA, J. M. A. A.; ALEM, N. **Crise é bom momento para repensar nossas políticas de incentivo à cultura**. Conjur, Brasília, 2017. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-set-03/estado-economia-crise-momento-repensar-politicas-incentivo-cultura2>>. Acesso em: 14 de mai. de 2018.

ATCA – ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES. **2º Relatório Trimestral de Prestação de Contas\_ATCA/OSBA** (Julho-Setembro 2018). Salvador. Bahia. 2018. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/11A00W91N6ORApYoiCUaTW4fHH26BayuB/view>>. Acesso em: 10 de out. de 2018.

BAHIA NOTÍCIAS. **Antigo ICEIA passa por reforma e abrigará centro de formação e eventos**. Salvador. Bahia. 2018. Disponível em: <<https://www.bahianoticias.com.br/noticia/217547-antigo-iceia-passa-por-reforma-e-abrigara-centro-de-formacao-e-eventos.html>>. Acesso em: 10 de mai. de 2018.

BAHIA. Lei nº 9.431, de 11 de fevereiro de 2005. **Cria o Fundo de Cultura da Bahia - FCBA e dá outras providências**. Bahia. 2005. Disponível em: <[https://siic.cultura.ba.gov.br/pdfs/LEI\\_N9431\\_com\\_alteracoes.pdf](https://siic.cultura.ba.gov.br/pdfs/LEI_N9431_com_alteracoes.pdf)>. Acesso em: 20 de out. de 2018.

\_\_\_\_\_. **Secretaria de Cultura**. Escritório Bahia Criativa incubadora. Balanço das ações: 2014-2016. Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, Superintendência de Promoção Cultural. – Salvador: SECULT, 2017.

BARBOSA, B. 10 anos de teatro e luta contra a barbárie em São Paulo. **Carta Maior**. São Paulo. SP. 2012. Disponível em: <<https://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Midia/10-anos-de-teatro-e-luta-contra-a-barbarie-em-Sao-Paulo-%0D%0A/12/25748>>. Acesso em: 23 de dez. de 2017.

BARRETO, I. Mesmo quando é de graça, programação cultural ainda é excludente em Salvador. **Aratu online Salvador**. Bahia, 2017. Disponível em: <<http://www.aratuonline.com.br/guiadosotero-pobretano/2017/11/06/mesmo-quando-e-de-graca-programacao-cultural-ainda-e-excludente-em-salvador/>>. Acesso em: 05 de jan. de 2018.

BERTHOLD, Margot. **História mundial do teatro**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

BOLINA, L. **Plano de Negócios x Modelo de Negócios: Você sabe quais são as reais diferenças entre eles?** Saia do Lugar. 2017. Disponível em: <<https://saiadolugar.com.br/plano-de-negocios-x-modelo-de-negocios/>>. Acesso em 18 de jan. de 2018.

BOSI, A. A origem da palavra cultura. **Liter&Art Brasil**. 2008. Disponível em: <<https://panduguiha.wordpress.com/2008/11/24/alfredo-bosi-a-origem-da-palavra-cultura/>>. Acesso em: 05 de nov. de 2018.

BRASIL, E. Medellín: de cidade mais violenta do mundo à mais inovadora. **Época Negócios**. Brasil. 2016. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/03/medellin-de-cidade-mais-violenta-do-mundo-mais-inovadora.html/>>. Acesso em: 18 de dez. de 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937. **Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional**. Casa Civil. Rio de Janeiro. 1937. Disponível em: <[http://portal.iphan.gov.br/uploads/legislacao/Decreto\\_Lei\\_n\\_25\\_de\\_30\\_de\\_novembro\\_de\\_1937\\_pdf.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/legislacao/Decreto_Lei_n_25_de_30_de_novembro_de_1937_pdf.pdf)>. Acesso em: 24 de mar. de 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.312, de 16, de dezembro de 1975. **Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Nacional de Arte e dá outras providências**. Casa Civil. Brasília. 1975. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1970-1979/L6312.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1970-1979/L6312.htm)>. Acesso em: 24 de mar. de 2019.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 8.313, de 23 de Dezembro de 1991. **Institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac)**. Casa Civil. Brasília. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8313cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8313cons.htm)>. Acesso em: 20 de jul. de 2018.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória Nº 870, de 1º de janeiro de 2019. **Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios**. Casa Civil. Brasília. 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm)>. Acesso em: 24 de mar. de 2019.

CERETTA, G. F. REIS, D. R.; ROCHA, A. C. Inovação e modelos de negócio: um estudo bibliométrico da produção científica na base *Web of Science*. **Gest. Prod.**, São Carlos, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 433-444, 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/0104-530X-gp-0104-530X1461-14.pdf>>. Acesso em: 15 de mar. de 2018.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. (). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, 11(3), 529-555. 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.529>. Acesso em: 18 de jan. de 2018.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.

COLOMBIA TRAVEL. **Praça Botero**. Disponível em: <<http://www.colombia.travel/pt/para-onde-ir/andina/medellin/atividades/praca-botero>>. Acesso em: 23 de dez. de 2017.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL SOBRE A DIVERSIDADE CULTURAL – **Novembro de 2001**. Disponível em: <[www.dhnet.org.br/direitos/sip/oea/oadcl.htm](http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/oea/oadcl.htm)>. Acesso em: 09 de mai. de 2017.

DORF, B.; BLANK, S. **The Startup Owner's Manual – the Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. K&Ranch, Inc. Publishers. Pescadero, California, USA – 2012. 571 p.

FAZCULTURA. **Fazcultura: acompanhamento e execução**. Disponível em: [https://prodeboffice365-my.sharepoint.com/:x:/r/personal/coordenacao\\_fazcultura\\_cultura\\_ba\\_gov\\_br/\\_layouts/15/WopiFrame.aspx?docid=1bcb267986d534bc8a560c35e5f4dfede&authkey=Af\\_EyvP\\_7fafEBYQQBCFnhg&action=view](https://prodeboffice365-my.sharepoint.com/:x:/r/personal/coordenacao_fazcultura_cultura_ba_gov_br/_layouts/15/WopiFrame.aspx?docid=1bcb267986d534bc8a560c35e5f4dfede&authkey=Af_EyvP_7fafEBYQQBCFnhg&action=view) acesso em 12 de maio de 2018.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1980, p. 512.

FONSECA, A. C. O que falta para o Rio ser Medellín? **El País**, Brasil. 2018. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/04/14/politica/1523657555\\_680464.html/](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/04/14/politica/1523657555_680464.html/)>. Acesso em 11 de jan. de 2018.

FRAZÃO, D. **Biografia de Francisco Assis Chateaubriand**. 2016. Disponível em <[https://www.ebiografia.com/francisco\\_chateaubriand/](https://www.ebiografia.com/francisco_chateaubriand/)>. Acesso em 11 de mai. de 2018.

FUNARI, P. P. **Grécia e Roma: vida pública e vida privada**. São Paulo: Contexto, 2011.

G1 BAHIA. **Ingressos para acesso à Casa do Carnaval, em Salvador, passam de R\$ 50 para R\$ 30**. Salvador. Bahia. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/ingressos-para-acesso-a-casa-do-carnaval-em-salvador-passam-de-r-50-para-r-30.ghtml>>. Acesso em: 11 de mar. de 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008. 200p.

GUIA VIAJAR MELHOR. Guia de Museus na cidade de São Paulo. 2000. Disponível em: <<https://www.guiaviajarmelhor.com.br/guia-de-museus-na-cidade-de-sao-paulo/>>. Acesso em: 11 de mai. de 2018.

HOLLANDA, H. B. Cultura como recurso. **Secretaria de Cultura do Estado da Bahia: Fundação Pedro Calmon**. Salvador. Coleção Cultura, é o quê?. V. 5. 52 p. 2012.

HSM. **O “canvas” do modelo de negócios**. 2017. Disponível em: <<https://experience.hsm.com.br/posts/o-canvas-do-modelo-de-negocio>>. Acesso em: 27 de mar. de 2018.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estimativas da população**. Tabelas estimativas para 1º de julho de 2017. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?edicao=16985&t=resultados>>. Acesso em 23 de jul. de 2018.

INFOCULTURA – INFORMATIVO DA SECRETARIA DE CULTURA DO ESTADO DA BAHIA. **Secretaria de Cultura do Estado da Bahia**. Ano 2, n.2 (out. 2008). Ed. Revisada e ampliada \_ Salvador: Secretaria de Cultura do Estado Bahia, 2011. 24 p. : il.

KNECHTEL, M. R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEHFELD, N. A. S.; Barros, A. J. P. B. **Projeto de pesquisa: Propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1991. 102 p.

LEIVA, J. **Cultura e Esporte**. Cultura em Salvador. Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: <<http://www.jleiva.com.br/files/cultura-em-salvador-apresentacao-mesa-1-comentada.pdf>>. Acesso em: 26 de jul. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Esporte**. Cultura em Salvador. Atividades culturais: preferência. Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: <http://www.jleiva.com.br/files/cultura-em-salvador-apresentacao-mesa-2-comentada.pdf>. Acesso em 27 de jun. de 2017.

\_\_\_\_\_. **Cultura nas Capitais: como 33 milhões de brasileiros consomem diversão e arte**. 1ª edição. Rio De Janeiro. 17 Street Produção Editorial. 2018.

LIMA, H. B. G. F. Políticas culturais na Bahia: panorama histórico. **Fundação Casa de Rui Barbosa**. Salvador-Bahia, 2009. Disponível em: <[http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas\\_Culturais/II\\_Seminario\\_Internacional/FCRB\\_HanayanaBrand%C3%A3oGuimaraesFontesLima\\_Políticas\\_culturais\\_na\\_Bahia.pdf](http://www.casaruibarbosa.gov.br/dados/DOC/palestras/Políticas_Culturais/II_Seminario_Internacional/FCRB_HanayanaBrand%C3%A3oGuimaraesFontesLima_Políticas_culturais_na_Bahia.pdf)>. Acesso em: 12 de dez. de 2018.

\_\_\_\_\_. **Políticas culturais na Bahia: gestões de Paulo Souto (2003-2007) e Jacques Wagner (2007- 2009)**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/18155/1/disserta%C3%A7%C3%A3o%20Hanayana.pdf>>. Acesso em: 15 de set. de 2018.

LISBOA, 2018. **Teatros em Lisboa**. Disponível em: <<http://www.cm-lisboa.pt/viver/cultura-e-lazer/equipamentos-culturais/salas-de-teatro>>. Acesso em 18 de outubro de 2018.

LOPES, J. T. Experiência estética e formação de públicos. In: Maria de Lourdes Lima dos Santos. **Públicos da Cultura**. Observatório das Atividades Culturais, Lisboa. pp. 43-54, 2004.

\_\_\_\_\_. **Da Democratização à Democracia Cultural**. Porto, Profedições. 2007

\_\_\_\_\_. **O Centro da Cultura, Guimarães**. Centro Cultural Vila Flor. Lisboa. 2011.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, 80(5), 86-92, 133. PMID:12024761. 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Acesso em: 12 de set. de 2018.

MARQUES, E. C. **Atlas Digital da Área Metropolitana de Lisboa**. Sócio-Economia (PDF) 2016.

MÍDIA INTERESSANTE. **As 300 maiores cidades do Brasil em 2017** – Dados IBGE. Brasil. 2017. Disponível em: <<http://midiainteressante.com/2017/01/as-300-maiores-cidades-do-brasil.html>>. Acesso em 27 de dez. de 2017.

MINAYO, M. C. S (Org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001. 80 p.

\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: UCITEC-ABRASCO, 1994. 269 p.

MONTESANTI, B; BARSANELLI, M; COZER, R; MARTÍ, S. Com crise, setores da cultura se preparam para até 30% de cortes. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 2015. Disponível em: <[http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2015/03/1607658-com-crise-setores-da-cultura-se-preparam-para-ate-30-de-cortes.shtml?loggedpaywall#\\_=\\_](http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2015/03/1607658-com-crise-setores-da-cultura-se-preparam-para-ate-30-de-cortes.shtml?loggedpaywall#_=_)>. Acesso em: 27 de fev. de 2018.

MORATI, G. E. C. **Planejamento Na Gestão Cultural: Desafios a um Modelo Eficiente**, Universidade Federal de Santa Maria. Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Ciências da Comunicação Curso Comunicação Social – Relações Públicas. Santa Maria/Rs. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/2077>>. Acesso em: 15 de mar. de 2018.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735. 2005. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.5076&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 15 de out. de 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: A Handbook for visionaries, Game Changers and Challengers**, OSF. 2009.

OSTERWALDER, A. The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. **Universite de Lausanne**, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, 24. 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; SMITH, A. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. John Wiley & Sons. 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C.L. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. **AIS eLibrary**. Association for information systems. Vol. 16, Article 1. July, 2005. Doi: 10.17705/1CAIS.01601. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>>. Acesso em: 15 de ago. de 2018.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas – Inovação em Modelos de Negócios**. In: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PASTORI, Y. Fortes Santa Maria e São Diogo reabrem com espaços de arte. **A tarde**. Salvador. Bahia. 2016. Disponível em: <<http://atarde.uol.com.br/bahia/salvador/noticias/1769880-fortes-santa-maria-e-sao-diogo-reabrem-com-espacos-de-arte>>. Acesso em: 23 de jan. de 2018.

PIMENTA, M. S. **O quadro de modelo de negócios: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/\\$File/4439.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/be606c09f2e9502c51b09634badd2821/$File/4439.pdf)>. Acesso em 28 de ago. de 2018.

PORTAL EDUCAÇÃO. **História do teatro no Brasil e no Mundo**. 2017. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/historia-do-teatro-no-brasil-e-no-mundo/50069>>. Acesso em: 05 de jul. de 2018.

PREFEITURA DE SALVADOR, PDDU 2016 – **Mapas**. Disponível em: <[http://www.sucom.ba.gov.br/wp-content/uploads/2016/07/PDDU\\_MAPA\\_01\\_MACROZONEAMENTO.pdf](http://www.sucom.ba.gov.br/wp-content/uploads/2016/07/PDDU_MAPA_01_MACROZONEAMENTO.pdf)>. Acesso em: 05 de set. de 2018.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Fomento ao Cinema**. 2011. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/fomentos/cinema/>>. Acesso em 23 de dez. de 2017.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Fomento ao Teatro. 2011. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/fomentos/teatro/>>, Acesso em 23 de dezembro de 2017.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Programa para a Valorização de Iniciativas Culturais - VAI. 2010. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/fomentos/index.php?p=7276>>, Acesso em 23 de dezembro de 2017.

PRICEWATERHOUSE COOPERS . Global city GDP rankings 2008–2025. **PricewaterhouseCoopers UK Economic Outlook**. November 2009. Disponível em: <<https://pwc.blogs.com/files/global-city-gdp-rankings-2008-2025.pdf>>. Acesso em: 25 de jul. de 2018.

PUBLIEDITORIAL. **A diferença entre o plano e o modelo de negócio.** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-diferenca-entre-o-plano-e-o-modelo-de-negocio/81376/>>. Acesso em 19 de jan. de 2018.

REALI, H. S. A resposta de Medellín. **Revista Planeta.** Brasil. 2013. Disponível em: <<https://www.revistaplaneta.com.br/a-resposta-de-medellin/>>. Acesso em 18 de dez. de 2017.

\_\_\_\_\_. Medellín, a cidade que se reinventou. **Catraca Livre.** Brasil. 2015. Disponível em: <<https://catracalivre.com.br/geral/mundo/indicacao/medellin-a-cidade-que-se-reinventou/>>. Acesso em: 18 de dez. de 2017.

REIS, A. C. F. **Marketing Cultural e financiamento da cultura.** São Paulo: Thomson Learning, 2003.

RHODEN, V.; TERRA, E. L.; MACIEL, E. M.. Política cultural e democratização do acesso à cultura: a experiência do Vale-Cultura. **Rev. Humanidades,** Fortaleza, v. 30, n. 2, p. 347-361, jul./dez. 2015.

RIBEIRO, T. D. **O Modelo de Negócio do Rock in Rio – Uma Perspectiva Exploratória.** ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa. Portugal. Out. 2015.

ROCHA, S. C.; ARAGÃO, A. L. **Direitos culturais no Brasil e uma breve análise do Programa Cultura Viva.** Fundação Casa de Rui Barbosa. Salvador, Bahia, 2010.

ROSA, C. A. **Modelo de negócios:** kit de ferramentas. / Cláudio Afrânio Rosa. – Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2014.

SANTOS, J. V. V. Políticas de Formação de Públicos Teatrais em Salvador. Trabalho apresentado no **III ENECULT – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura,** realizado entre os dias 23 a 25 de maio de 2007, na Faculdade de Comunicação/UFBA, Salvador-Bahia-Brasil. Disponível em: <[http://www.cult.ufba.br/biblioteca\\_enecult\\_2007.html](http://www.cult.ufba.br/biblioteca_enecult_2007.html)>. Acesso em: 10 de mar. de 2018.

SALVADOR. Lei nº 9.174/2016. **Dispõe sobre a criação do Programa de Incentivo à Cultura – Viva Cultura, e dá outras providências.** Salvador. Bahia. 2016. Disponível em: <<https://www.sefaz.salvador.ba.gov.br/Documento/ObterArquivo/1417>>. Acesso em: 12 de set. de 2018.

SÃO PAULO (Município). Lei nº 13.279, de 8 de janeiro de 2002. **Lei de Fomento ao Teatro São Paulo.** SP. 2002.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.536, de 23 de maio de 1994. **Lei que concede incentivos à implantação e manutenção de teatros, no município de São Paulo, e dá outras providências.** São Paulo. SP. 1994.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 16.050, de 31 de julho de 2014.** Lei que disciplina o parcelamento, o uso e a ocupação do solo no município de São Paulo, de acordo com a – plano diretor estratégico (PDE). Lei nº 16.402, de 22 de março de 2016. São Paulo. SP. 2016.

SEBRAE. Cartilha. **O quadro de modelo de negócios**: Um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Brasília – DF. 2013.

SERAGUSA, F.; BALAGO, R. Equipe avalia os 70 maiores teatros de São Paulo: saiba quem foi bem e mal. **Folha de São Paulo**. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/2015/11/1708772-equipe-avalia-os-70-maiores-teatros-de-sao-paulo-saiba-quem-foi-bem-e-mal.shtml>>. Acesso em 27 de dez. de 2017.

SERVA, C. Quais são as diferenças entre modelo e plano de negócio. **Revista Exame**. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/quais-sao-as-diferencas-entre-modelo-e-plano-de-negocio/>>. Acesso em 19 de jan. de 2018.

SILVA, F. A. B. **Financiamento Cultural no Brasil Contemporâneo**. Brasília: Ministério da Cultura; IPEA, 2017.

SILVA, F. A. B.; LABREA, V. **As Múltiplas Redes do Programa Cultura Viva**. Brasília: Ministério da Cultura; IPEA, 2017.

SILVA, L; OLIVEIRA, L. **Observatório Itaú Cultural**. Disponível em: <<http://novo.itaucultural.org.br/obs glossario/gestao-cultural/>>. Acesso em: 20 de set. de 2018.

SILVA, R. J. G. Aplicação do Business ModelCanvas e de Balanced Scorecard a Repositórios Digitais. **ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa**. Lisboa. Portugal. Out. 2015.

SPINOLA, N. D.; MARINHO, I. C. A. Cenário Do Teatro Baiano. **Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE - Ano XVIII – V. 3 - N. 35 - Dezembro de 2016 - Salvador, BA – p. 834 – 859**. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/4600/0>>. Acesso em: 15 de nov. de 2018.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, 43(2-3), pp.172–194. 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>>. Acesso em: 12 de jan. de 2019.

TIMMERS, P. **Electronic Commerce: Strategies and Models for Business-to-Business Trading**, Wiley. 2001.

TOUR GOURMET. Disponível em: <<http://www.tourgourmet.com.br>>. Acesso em: 11 de set. de 2018.

UNESCO. Acesso à cultura no Brasil. **United Nations Educational, Scientific and Cultural organization**. Paris. França. 2017. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/pt/brasilia/culture/culture-and-development/access-to-culture/>>. Acesso em: 11 de mai. de 2017.

VILS, L.; SILVA, A. R.; VIEGAS.,V. G. . Inovação em Modelos de Negócio: Um Estudo Bibliométrico. In: **Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, 2015, São Paulo. IV Singep, 2015.

VISÃO CIDADE. **Teatro do ICEIA**: uma história esquecida no tempo. Salvador. Bahia. 2017. Disponível em: <<http://visaocidade.com.br/2017/05/teatro-do-iceia-uma-historia-esquecida-no-tempo.html>>. Acesso em: 18 de dez. de 2017.

WILLIAMS, R. **Cultura e sociedade**. Tradução de Leônidas H. B. Hegenberg, Octany Silveira da Mota e Anísio Teixeira. São Paulo: Editora Nacional, 1969.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: anactivity system perspective. **Long Range Planning**, 43(2-3), 216-226. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630109000533?via%3Dihub>>. Acesso em 10 de dez. de 2018.