

O CICLO

PLANEAR PARA O SUCESSO NAS ARTES

Por Michael M. Kaiser
e Brett Egan

DeVos Institute
OF ARTS MANAGEMENT
at the Kennedy Center

ÍNDICE

Introdução: O que é o Ciclo?	4
Planeamento Artístico	5
Marketing Programático e Institucional	8
Construindo e Envolvendo a Família	12
Fundraising Incremental	14
Controlo de Custos, Reinvestimento, Capacitação	16
Conclusão	18

INTRODUÇÃO: O QUE É O CICLO?

O CICLO

É uma teoria de actividade organizacional que dá prioridade ao investimento em arte de excelência (*great art*). Quando projectos artísticos ambiciosos são promovidos de forma agressiva, a organização atrai uma família de espectadores e doadores energizados. A receita produzida por esta família é reinvestida em mais programas que, bem promovidos, contribuem para a formação de uma família maior e ainda mais diversa. Quando este ciclo se repete todos os anos, a organização cria capacidade, presença e solidez de forma sustentada e incremental.

Recorrentemente, encontramos o seguinte padrão em organizações artísticas sólidas e de sucesso:

- A sua programação é arrojada, equilibrada e norteada pela sua missão;
- Essa programação e a instituição são promovidas de forma agressiva;
- A visibilidade daí decorrente produz um aumento de interesse e entusiasmo junto de uma "família" de espectadores, estudantes, membros do Conselho¹, doadores, financiadores e voluntários;
- As organizações facilitam e tornam apetecível o envolvimento dessa família, através da doação de dinheiro, tempo ou contactos; e
- Reinvestem a receita gerada por essa família em programação ainda mais ambiciosa que, quando bem promovida, apela a uma família mais alargada, mais diversa, generosa e interligada.

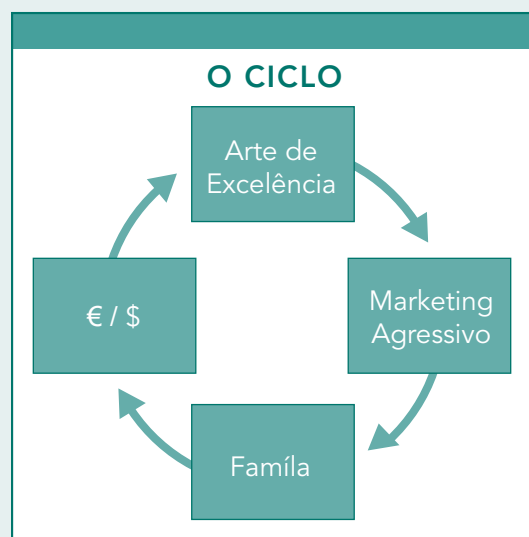
Quando este ciclo se repete ano após ano, todas as partes (funcionários, Conselho e família) sentem-se pertencentes a uma organização vencedora e, comprometidos com o sucesso continuado da instituição, ficam disponíveis para maior generosidade e produtividade. Estas organizações crescem de forma incremental, doador a doador, e lentamente constroem e mantêm uma solidez artística e financeira.

No nosso trabalho no DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center, vemos este ciclo ocorrer em organizações de sucesso de todas as dimensões, urbanas e rurais, nos Estados Unidos e no estrangeiro. Vêmo-lo não só em organizações de Artes Performativas,

mas também em museus, escolas de artes, organizações associativas, sociedades históricas, bibliotecas públicas, programas universitários, e até em organizações de *lobbying*, jardins botânicos e zoológicos.

De facto, qualquer organização sem fins lucrativos que necessite de angariar fundos para suportar o seu trabalho pode beneficiar destes princípios.

Mas este ciclo é mais do que uma teoria de como criar e manter solidez. É também uma ferramenta prática de gestão que define relações entre as lideranças artística, executiva e do Conselho. Cada uma destas partes tem responsabilidades específicas num ciclo de funcionamento, cada uma dependendo das outras para ter sucesso.



¹ N. do T. - Designaremos Conselho ao *Board of Directors* ou *Board of Trustees* (abreviadamente, *board*) das organizações sem fins lucrativos da tradição anglo-saxónica. O *board* corresponde ao órgão de direcção de topo sem funções executivas, com responsabilidade fiduciária de aprovação de planos, orçamentos e contas e de supervisão geral do funcionamento da organização e do cumprimento da sua missão. Pode, em Português, ter várias designações, como Conselho de Administração, Conselho Geral, Conselho de Curadores, ou outros. Para simplificação, utilizaremos o termo Conselho.

No centro desta teoria está a dedicação total ao planeamento de longo prazo. Sem tempo suficiente para financiar e comunicar arte arrojada e transformativa, a nossa programação irá sofrer, os nossos públicos e mecenas irão estagnar e as nossas temporadas irão, na melhor das hipóteses, manter a sua escala e ambição.

O resto deste pequeno livro discute cada um dos aspectos deste ciclo: planeamento (ou programação) de arte de excelência, marketing, construção de uma família, *fundraising*, reinvestimento, bem como os erros comuns em cada área.

No fundo, este ciclo apresenta um enquadramento lógico para a construção de organizações sólidas e sustentáveis, passo a passo.

PLANEAMENTO ARTÍSTICO

A solidez de uma organização e, na realidade, a sua sobrevivência, depende da qualidade e do carácter imaginativo e distintivo da sua programação. Se falharmos na criação de produções, oportunidades educativas e outros programas superlativos, não podemos afirmar que temos sucesso e que merecemos apoio. Será expectável que, com o tempo, os nossos públicos e doadores passem a concordar.

Que condições são necessárias para criar programação verdadeiramente transformativa, que desafie ao máximo a nossa capacidade? O que necessitamos ter garantido para produzir, à escala e nível de qualidade que desejamos, esse festival em parceria com outras instituições, essa encomenda arriscada, esse serviço visionário, ou a exposição marcante que força o público a prestar atenção, entusiasma os doadores actuais e atrai os futuros?

Primeiro, e fundamentalmente, a programação transformativa necessita de planeamento cuidado e de longo prazo. Os projectos mais excitantes e arrojados, que muitas vezes dependem de novos financiadores e colaborações para criar apoio e procura, são simplesmente demasiado caros e demasiado complexos para serem abordados com pouca antecedência.

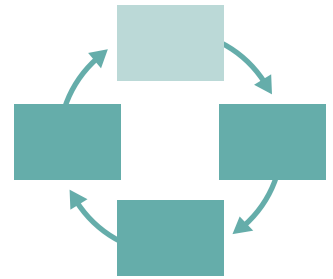
Por esta razão, recomendamos o planeamento de programas de grande dimensão com três a cinco anos de antecedência. Para alguns, especialmente organizações de menor dimensão, este processo pode parecer assustador, desnecessário, ou mesmo impossível. Mas, na nossa opinião, é fundamental para a construção de organizações sustentáveis. Isto é especialmente verdadeiro para instituições em crescimento que querem aumentar significativamente a escala das suas produções. Sem tempo para criar, encontrar financiamento

e comunicar programas crescentemente ambiciosos, as suas temporadas ficarão com a mesma dimensão, qualidade e carácter ano após ano. Sem mão-de-obra e recursos adicionais para criar oferta mais sofisticada para novos e mais vastos públicos, as instituições em crescimento irão, na melhor das hipóteses, estagnar e manter-se; na pior, depois de várias temporadas indistintas, os doadores perderão o interesse e começarão a dedicar o seu tempo e dinheiro a outros.

O planeamento artístico de longo prazo é o processo simples de passar sonhos para o papel. Porque perspectiva trabalho com anos de antecedência, não depende necessariamente da dimensão actual do nosso orçamento, equipa ou Conselho. Não precisa de acontecer em horário de expediente ou num retiro especial. Não requer tecnologia avançada. Tudo o que este processo exige é uma folha de papel, um lápis (e borracha), tempo e imaginação.

Acreditamos que:

- Planear **aumenta as nossas hipóteses de garantir o financiamento necessário para a "grande ideia"**. Atingir um objectivo de *fundraising* que exceda a capacidade actual leva tempo. É suficientemente assustador programar obras ambiciosas. Fazê-lo sem tempo suficiente para angariar os fundos que as suportem é debilitante. Sem suficiente planeamento, as nossas temporadas e a nossa programação ficarão essencialmente da mesma dimensão ano após ano.
- Planear antecipadamente também **fortalece a relação com os doadores**. É muito mais prático e entusiasmante oferecer um "menu" de potenciais investimentos para os próximos anos do que tentar "martelar" cada doador para o próximo e mais urgente projecto.



PROGRAMAÇÃO TRANSFORMATIVA

É programação arrojada, excitante, surpreendente, de "grandes ideias". É o meio primário pelo qual uma organização entusiasma e galvaniza públicos e doadores. Planeada com suficiente antecedência, forma a base da comunicação agressiva, do *fundraising* bem sucedido e do crescimento incremental da capacidade institucional.

EXEMPLO DE PLANO ARTÍSTICO PARA UM TEATRO

	Ano / Temporada 1	Ano / Temporada 2	Ano / Temporada 3	Ano / Temporada 4	Ano / Temporada 5
Programa/Data	Nova produção da peça "A"	Nova produção da peça "B"	Nova produção da peça "C" com vídeo pelo artista "X"	Nova produção da peça "D" com música de "X"	Nova produção da peça "E" com música ao vivo por "X" e coreografia de "Y"
Programa/Data	Produção ou Série anual	Produção ou Série anual	Produção anual com artista convidado "A"	Produção anual com artista convidado "B" no entusiasmante espaço "X"	Nova produção anual para celebrar o nosso "X"º aniversário
Programa/Data	Colaboração com a instituição "A"	Festival com múltiplas peças do dramaturgo "A"	Colaboração com a instituição "A" para uma nova produção de "X"	Co-encomenda a importante dramaturgo com o festival internacional de "X"	Festival em colaboração com as instituições "X", "Y", "Z", sobre nosso tema "A" para celebrar o nosso aniversário.
Programa/Data	Série de <i>work-in-progress</i> em colaboração com a rádio "X"	Encomenda ao dramaturgo emergente "X"	Série de <i>work-in-progress</i> dirigido pelo encenador "X"	Festival de novas peças do país "X" em parceria com "X"	Retrospectiva de aniversário com 10 peças estreadas nos últimos "X" anos
Programa/Data	Trabalho desenvolvido em "X" escolas	Expandir o trabalho com escolas para a área "X" em parceria com a organização "Y"	Série de <i>master classes</i> em escolas com a participação dos artistas célebres "X", "Y", "Z"	Plataforma educativa virtual acrescentada ao nosso site web para acesso ao nosso reportório e ao dos parceiros "X" e "Y"	Festival de jovens dramaturgos para celebrar "X" anos do nosso trabalho na comunidade.

Este modelo é só uma das múltiplas formas de organizar um plano a cinco anos. Não há nada de sagrado neste sistema, mas é simples e eficaz. Em cada célula "Ano / Temporada" anotam-se nomes de programas (quando os temos), bem como ideias para colaborações-chave, programação educativa, festivais, encomendas, artistas, etc.. Com o progredir das temporadas, também a complexidade e escala da programação progredem. Este modelo inclui exemplos em todas as células, mas um plano a cinco anos só necessita indicar a programação de maior escala com tanta antecedência quanto possível.

- O projecto experimental, de grande dimensão, **exige um esforço educativo e de comunicação** para identificar, envolver e aliciar públicos actuais e futuros; estes esforços levam tempo a conceber, orçamentar e implementar.
 - Planear **aumenta o impacto e a visibilidade**. Com tempo, podemos implementar esforços auxiliares, como *master classes*, conversas e eventos especiais, e desenvolver as parcerias muitas vezes necessárias para a produção de projectos de maior dimensão, alavancando recursos, visibilidade e públicos partilhados.
 - Em algumas indústrias artísticas, como a ópera e música sinfónica, os melhores artistas têm de ser contratados com anos de antecedência. As organizações que dependem da colaboração de múltiplas partes interessadas precisam
- prever o tempo necessário para construir as parcerias e a investigação necessárias. Os mais procurados dramaturgos, compositores e coreógrafos podem demorar anos a responder a uma encomenda. Sem suficiente planeamento, **simplesmente abdicamos do nosso acesso à melhor arte**.
- Embora os artistas sejam notavelmente eficientes, o processo criativo raramente é "arrumado". O planeamento com antecedência fornece tempo para desenvolvimento, desafio, edição e reinício: a "desarrumação" necessária para criar arte de excelência.

Um plano artístico eficaz de longo prazo não tem de listar todos os programas para todos os anos. Deverá, no entanto, definir os maiores “picos” de programação: trabalho entusiasmante, audacioso e transformativo que requer o apoio de *fundraising* e capacidade de marketing adicionais. Outros programas mais pequenos podem ser ajustados mais tarde.

Este plano poderá, e irá, mudar. Para entidades de programação², uma oportunidade imperdível de última hora pode substituir um programa recalendarizável. Os fundos angariados para um projecto abortado podem regularmente, com as devidas cautelas, ser destinados a outro projecto. Produtores experimentais e artistas que criam os seus melhores trabalhos em cima da hora podem, de qualquer forma, planear parcerias-chave, apresentações, digressões, trabalho educativo e a celebração de aniversários com grande antecedência. Tudo o que é requerido para o planeamento eficaz é uma combinação sensata de antecipação e empreendedorismo.

Mas este tipo de planeamento não pode ser apressado. Somos frequentemente tão absorvidos pelo desenho apressado da programação deste ano, que falhamos no planeamento da do próximo. Em desespero, recorreremos às ideias que resultaram noutras organizações ou ao que funcionou bem anteriormente simplesmente para preencher uma “vaga” (o espectáculo de natal, o projecto para famílias, etc.). Ao fazê-lo, abdicamos do nosso papel de líderes culturais e resignamo-nos a seguir o gosto dos nossos públicos e dos nossos pares.

Os melhores programadores, mesmo aqueles que parecem desenhar temporadas extraordinárias, ano após ano, sem grande esforço, trabalham diariamente para identificar e contratar os mais interessantes artistas, estreias e colaborações. Eles estão a sonhar a anos de distância, garantindo um fluxo regular do talento mais relevante, atraindo os doadores e colaboradores com visão de futuro, modificando o plano quando necessário e desenvolvendo conteúdo auxiliar para expandir o impacto e visibilidade dos seus projectos mais interessantes.

Ao fazê-lo, maximizam as possibilidades de produzirem regularmente temporadas competitivas, diversificadas e transformativas. A capacidade de surpreender e entusiasmar públicos com regularidade torna-se cada vez mais importante à medida que nas nossas indústrias proliferam organizações de grande talento e alternativas electrónicas baratas. Ainda que os espectáculos virtuais não possam oferecer a mesma experiência que um espectáculo ao vivo, para muitos públicos, particularmente os mais novos, constituem substitutos próximos para o nosso trabalho.

Simultaneamente, esta diversidade competitiva faz com que seja muito mais difícil atingir e manter a visibilidade. Temos de lutar e oferecer cada vez mais para manter o interesse. Isto, combinado com a redução no financiamento de fontes institucionais e com as crescentes alternativas nas quais os indivíduos podem gastar o seu rendimento discricionário, fará com que a organização que não consiga regularmente surpreender e entusiasmar o seu público desapareça do radar. A sua família e os seus recursos reduzir-se-ão, e terá ainda menos para reinvestir no ano seguinte.

Estas são as razões pelas quais o desenvolvimento de programas audazes e de rasgo é tão crítico, particularmente durante períodos de recessão, nos quais a concorrência se intensifica. Eles funcionam como “botões de reset” mental, forçando os nossos públicos a prestar atenção (novamente), mantendo a nossa actividade no seu *top-of-mind*, num espaço sobrelotado. É importante perceber que programas de rasgo não são necessariamente programas de grande orçamento. Mas têm de ser vibrantes, excepcionais e surpreendentes.

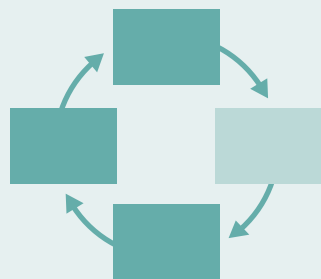
É fácil alegar que o planeamento de longo prazo é impossível para organizações com capacidade limitada. É igualmente fácil dizer que tem de ser feito. Mas um facto é óbvio: o planeamento oferece as mais elevadas possibilidades para que um projecto importante aconteça, de forma adequada, e que produza o entusiasmo, a excitação e os recursos necessários para repetir o sucesso ano após ano.

CAPACIDADE

A aptidão de uma organização em cumprir a sua missão ano após ano, medida pela sua **força de trabalho**; **know-how** ou competência detida por essa força de trabalho; a qualidade da **estratégia** desenvolvida para integrar e alavancar essa competência; os **recursos** obtidos como resultado; e a **sustentabilidade** destes elementos. Uma organização com capacidade adequada cuida de cada um destes elementos no sentido do cumprimento da sua missão. Uma organização com capacidade insuficiente carece da **força de trabalho**, **know-how**, **estratégia**, **recursos** ou sustentabilidade necessários para cumprir a sua missão ano após ano.

2 N. do T. – *Presenting organizations* no original, as entidades de programação são organizações cuja programação não é de produção própria, mas constituída por projectos produzidos por terceiros. Opõe-se a *producing organizations*, ou entidades de criação, organizações que produzem os seus próprios projectos.

MARKETING PROGRAMÁTICO E INSTITUCIONAL



MARKETING PROGRAMÁTICO

É o conjunto de estratégias utilizadas para identificar e atingir públicos potenciais para cada projecto, criar visibilidade e procura, e promover a sua venda (de bilhetes, aulas, serviços ou outras experiências). O marketing programático eficaz transcende a transacção para contextualizar cada oferta, garantir uma elevada qualidade da experiência, e estabelecer os alicerces para uma relação de longo prazo com o comprador.

Para produzir arte crescentemente corajosa e significativa, que exige aos nossos públicos que nos acompanhem, especialmente por esse caminho transformativo e menos comum, temos de estar preparados para competir agressivamente pela sua atenção e lealdade.

Este é o papel do marketing, ao qual nos aproximamos por duas direcções.

MARKETING PROGRAMÁTICO

Primeiro, o **marketing programático** consiste nas ferramentas e estratégias que utilizamos para criar um público para o nosso trabalho e para vender espectáculos, programas educativos, conferências, exposições, etc.. Utiliza tanto meios tradicionais como a imprensa, rádio e televisão, o *direct mail*, o telemarketing, as parcerias comunitárias, os incentivos especiais, os descontos e as redes, como meios electrónicos, virais, sociais e móveis. Estes são os nossos anúncios, *newsletters* electrónicas, brochuras, spots de rádio, media sociais, iniciativas online, etc..

O marketing programático eficaz desenvolve uma relação de longo prazo, com múltiplos pontos de contacto com o comprador. Exige-nos que identifiquemos públicos-alvo e que desenhemos uma mensagem forte, que promovamos essa mensagem em canais apropriados para gerar procura, que estabeleçamos preços competitivos, que conduzamos a procura até ao ponto de venda, que contextualizemos e eduquemos acerca do serviço, que garantamos a qualidade da

experiência em si e que estabeleçamos as bases para uma fidelidade futura.

Esta prática requer que investiguemos detalhadamente cada programa para determinar se os seus potenciais compradores estão entre o nosso público actual ou se novos públicos, "marginais", deverão ser objectivados como parte de uma nova campanha.

Certos programas que incluem repertório ou artistas populares como *O Quebra-Nozes*, Picasso, uma conferência anual, etc., não necessitam de campanhas extensas e caras. Estes programas requerem o que consideramos serem esforços de marketing **informativo**: o nome do programa, o local, fotografia, data e número de telefone deverão ser suficientes para suscitar a venda.

O projecto mais desafiante e transformativo, com o qual os nossos públicos têm menos familiaridade e conforto, necessita daquilo a que chamamos um esforço de marketing **missionário**. Programas como um projecto internacional menos conhecido, uma estreia mundial, um artista experimental ou um novo serviço requerem de nós um esforço especial para transmitir aos potenciais compradores o que a experiência proposta tem de único e valioso. Este tipo de marketing exige que planeemos e orçamentemos investigação e trabalho adicionais junto da comunidade, de forma a criar uma base de receita apropriada para o projecto.

Compreender onde se localiza cada um dos projectos neste espectro (do informativo ao missionário) é central ao desenvolvimento de campanhas de marketing programático eficazes.

MARKETING INSTITUCIONAL

A segunda, e menos comum, via para criar visibilidade para o nosso trabalho é a que designamos de marketing institucional. Em vez de vender um espectáculo ou programa específico, estes esforços constroem visibilidade e entusiasmo acerca do que somos e de quem somos enquanto instituição. Focam-se na criação de tal entusiasmo e magnetismo em torno do nosso trabalho que os compradores de bilhetes e doadores querem activamente fazer parte daquilo que somos, independentemente da sua atracção por qualquer programa ou oferta específica.

Este esforço reconhece que os públicos e os mecenas têm opções ilimitadas para o dispêndio do seu dinheiro e tempo de lazer e concorre para a manutenção da instituição e da sua programação no *top-of-mind* neste mercado saturado. Simplesmente, este esforço tem como objectivo tornar mais “famosas” e irresistíveis as pessoas e a instituição que suportam a arte.

O marketing institucional utiliza todos os activos organizacionais, quer sejam físicos (edifícios, figurinos, colecções, etc.), humanos (internos ou externos), ou experienciais (processos artísticos, eventos especiais, visitas aos bastidores, etc.), para cativar potenciais “compradores” (públicos, assinantes, mecenas, membros do Conselho, colaboradores, apresentadores ou expositores, voluntários e mesmo funcionários) ao ponto de que seja plausível que eles comprem ou apoiem o nosso trabalho sem ser necessário um extraordinário esforço da nossa parte.

Tal como o marketing programático, isto exige tempo, rigor e capacidade dedicada. Baseando-se na utilização imaginativa de activos existentes, de grandes ideias, ou da exploração criativa de trabalho que planeamos realizar de qualquer forma, o marketing institucional deverá ser de execução barata ou mesmo gratuita. Dado que o entusiasmo e visibilidade são críticos para o sucesso do *fundraising*, é importante lembrar que um investimento em marketing institucional é um investimento directo no nosso esforço para angariar fundos.

O que é o marketing institucional na prática?

- A **programação** arrojada, surpreendente e transformativa é, por si própria, a nossa principal e melhor forma de marketing institucional. Festivais importantes, programas inovadores, colaborações estimulantes e talento artístico único ou de alto perfil elevam o entusiasmo, o que constitui o sinal claro do sucesso do marketing institucional. Evidentemente, programas interessantes também vendem bilhetes. Mas, de forma não menos importante, produzem uma sensação de que as nossas organizações são sedutoras, excitantes, únicas e impossíveis de ignorar.
- **Apresentações públicas** criativas e bem idealizadas de produções futuras, mesmo com dois ou três anos de antecedência, sugerem uma organização robusta, energética e com vitalidade. Isto é especialmente importante para organizações a recuperar de dificuldades. Uma apresentação de temporada participada por doadores, colaboradores, imprensa e parceiros cria entusiasmo e um sentimento de pertença. A apresentação pública de um novo plano estratégico, da construção de um novo edifício ou de uma parceria importante pode ser igualmente eficaz.
- Assegurar que as menções favoráveis na **imprensa** (um artigo, uma crítica ou outras menções) chegam aos decisores-chave e potenciais compradores é essencial para o marketing institucional. Ficamos muitas vezes exultantes (ou traumatizados) por críticas que mais ninguém lê. Ou que se são lidas, são rapidamente esquecidas. Muitas vezes assumimos que somos muito mais famosos do que na realidade somos. Boa imprensa sugere uma organização com vitalidade, mas somente se os compradores efectivamente a lêem.
- **Actividades auxiliares** que evidenciam os indivíduos ou os processos que suportam os nossos programas, expandindo o impacto e a visibilidade da nossa arte, podem ser igualmente eficazes. *Master classes* com convidados célebres (todos conseguimos chegar a alguém mais conhecido do que nós próprios); eventos especiais para dar as boas-vindas a um novo Director Artístico; palestras, visitas aos bastidores, concursos, exposições, ensaios abertos, conteúdos *online*; dias abertos, visitas ao bairro, ou exposições com

MARKETING INSTITUCIONAL

É a utilização criativa dos activos organizacionais para criar picos de visibilidade, energia e entusiasmo em torno de uma organização. Começa pela própria apresentação de arte transformativa e continua através de actividades que incrementam a notoriedade das pessoas, processos e outros activos.

novos membros de uma associação, são formas relativamente baratas e eficazes de marketing institucional.

- **Ideias de liderança** que galvanizam a actividade de múltiplas instituições numa colaboração são especialmente eficazes na criação de visibilidade, reduzindo simultaneamente o investimento de tempo ou de outros recursos. Por exemplo, a companhia que lidera outras na programação sobre um tema por si proposto (um festival que celebra a arte de um país ou de uma época específica, ou o aniversário de um criador importante) cria um volume de actividade cuja notoriedade beneficia a organização que o propôs. Este tipo de marketing institucional permite-nos aparentar ser muito maiores do que realmente somos.
- Os exemplos acima têm maior impacto quando conjugados com um momento

histórico, evento cultural global ou movimento social que tenha captado a imaginação do público, como por exemplo aniversários de artistas ou países, os Jogos Olímpicos, eventos humanitários ou ambientais, etc..

Como todas as formas de marketing, o marketing institucional só é eficaz se for repetido recorrentemente. Por esta razão, entendemos que as organizações mais bem sucedidas desenvolvem um calendário de actividade regular, integrado no seu calendário de programação, para organizar estas iniciativas. De forma a criar visibilidade suficiente, as organizações de maior dimensão necessitam de pelo menos uma grande iniciativa de marketing institucional por mês. Para organizações de menor dimensão, três ou quatro “picos” por ano farão uma diferença significativa.

EXEMPLO DE PLANO DE MARKETING INSTITUCIONAL

	Iniciativa de Marketing Institucional
Setembro	Nova produção e evento especial / gala; esforço de imprensa; distribuição da cobertura resultante desse esforço
Outubro	Concurso <i>online</i> para escolha de participante em produção futura
Novembro	Festival em parceria com outras instituições baseado numa ideia nossa (ideia de liderança)
Dezembro	Performance gratuita no espaço de instituição parceira para os seus doadores, público e família
Janeiro	Anúncio de encomenda com a presença do artista, seguido de evento para <i>game changers</i> ³
Fevereiro	Estreia de colaboração estimulante; esforço de imprensa; distribuição da cobertura resultante desse esforço
Março	Evento de apresentação da temporada seguinte (em conjunto com outras organizações?)
Abril	Festa de apresentação do novo plano estratégico; envio de uma cópia a cada <i>game changer</i> e financiador
Mai	Lançamento de um ciclo de <i>master classes</i> com artistas em conversa com estudantes
Junho	Abertura de exposição em museu ou centro cultural vizinho
Julho	Toda a gente está de férias, ninguém lê os jornais... faça uma pausa!
Agosto	A sério... faça uma pausa! Ninguém presta atenção ao que se passa em Agosto! Planeie o próximo ano!

Organizações de menor dimensão devem apostar em cerca de quatro iniciativas de marketing institucional por ano. Organizações de média e grande dimensão deverão ter como objectivo aproximadamente uma iniciativa de marketing institucional por mês.

3 N. do T. – o conceito de *game changer* é definido na caixa da página 11

Há dois tipos de audiência para este esforço. A primeira é o público em geral: potenciais compradores, estudantes, visitantes, etc.. Uma campanha geral bem sucedida resultará em receita acrescida ao propiciar um volume grande de pequenas transacções (compras de bilhetes ou outras transacções pagas).

A segunda audiência para esta campanha é a dos nossos actuais e potenciais membros da família, particularmente os nossos principais doadores, contactos insitucionais, membros do Conselho e principais parceiros. Como estas relações são fundamentais ao nosso *fundraising*, os gestores devem fazer um esforço especial para assegurar que o marketing institucional alcança este núcleo central de *stakeholders*.

Especialmente em organizações com capacidade limitada, os gestores devem focalizar-se no alvo dos seus esforços, distribuídos entre estas duas audiências. Na maioria das organizações de menor dimensão, os gestores não têm tempo ou recursos suficientes para dirigirem uma campanha de marketing institucional a uma audiência vasta e desconhecida na esperança de que esse esforço gere uma massa de contribuições espontâneas e não expressamente solicitadas. De facto, a maioria das organizações necessita de dirigir os seus esforços a apenas 100 a 300 pessoas-chave (não existe um número mágico) que, com uma assinatura ou uma decisão única, podem mudar o seu futuro. É crítico que cada um destes *game changers* seja tocado pelo máximo número possível destes “picos”.

Por esta razão, o marketing institucional é ainda mais importante para organizações pequenas ou localizadas fora dos grandes centros do que para as maiores ou mais acessíveis. As primeiras têm menor capacidade para realizar iniciativas de marketing programático e necessitam de criar mais visibilidade com menos recursos. Uma campanha de marketing institucional agressiva pode impulsionar até uma organização pequena e marginal para o topo da consciência local, regional ou nacional e expandir dramaticamente o conjunto de potenciais compradores ou doadores. As suas entusiasmadas famílias tornar-se-ão mais generosas e disponíveis para

compelir os seus amigos para a acção, o que é importante para os objectivos de *fundraising*.

Há muitos outros benefícios que podem advir de uma campanha de marketing institucional eficaz:

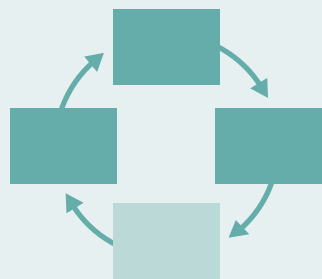
- Poderá reduzir a despesa em marketing programático, especialmente no caso de campanhas missionárias. Se os públicos estão inclinados a seguir-nos porque acreditam no que somos institucionalmente, é mais provável que comprem uma assinatura para a temporada toda ou que assistam a uma estreia de um projecto de risco—ainda antes da crítica ou do boca-a-boca—porque acreditam na nossa marca artística. Este patamar de apoio deverá encorajar decisões artísticas arrojadas.
- Poderá trazer um Conselho inerte de volta à vida. Conselhos pouco produtivos estão também habitualmente desapontados ou até envergonhados pelas produções ou pela situação financeira da organização. Uma má crítica ou uma má demonstração financeira afastou-os e estão hesitantes em envolver os seus amigos num esforço pouco interessante ou financeiramente inseguro. Uma campanha de marketing institucional eficaz poderá alterar esta mentalidade, ao renovarmos a energia e entusiasmo destes *game changers* por uma organização que sentem estar a mover-se na direcção correcta.
- O marketing institucional poupa tempo. Para o Director Executivo da pequena organização cultural com capacidade limitada (com poucos ou nenhuns recursos humanos dedicados ao marketing), uma campanha de visibilidade bem sucedida pode motivar vários *game changers* de uma só vez. Para o ocupado membro do Conselho, uma campanha de marketing institucional focalizada fornece a base para o orgulho, visibilidade e confiança pública necessárias para rápida e eficazmente envolver outros indivíduos.

Por outro lado, e de forma mais importante, públicos e doadores entusiasmados por quem somos estarão fundamentalmente mais inclinados a contribuir generosamente. Desta forma, o marketing institucional eficaz transforma-se na pedra angular do sucesso no *fundraising*.

GAME CHANGERS

Grupo dos principais financiadores, membros do Conselho, indivíduos com recursos, líderes cívicos e sociais, colaboradores artísticos ou institucionais, distribuidores, elementos da comunicação social, que têm a capacidade de mudar o futuro de uma organização e que requerem cultivo e acompanhamento especiais e contínuos. A chegada ou partida destes indivíduos da família institucional tem um impacto significativo na organização.

CONSTRUINDO E ENVOLVENDO A FAMÍLIA



Se a programação é arrojada e o marketing é agressivo, o número de pessoas que querem dedicar o seu apoio, tempo e contribuições à organização gerida segundo a teoria do ciclo cresce de forma orgânica.

O poder de compra da família fornece uma base saudável de receita e a sua generosidade ancora e fortalece o esforço de *fundraising*. Gerida com cuidado, esta família cresce membro a membro, semana a semana, mês a mês, temporada a temporada, aumentando, de forma incremental, as receitas e a capacidade da organização ao longo do tempo.

Por esta razão, “família” é mais do que um pseudónimo gentil para “doador” ou “comprador”. É uma estratégia para o crescimento incremental e sustentado.

Famílias bem informadas são uma ferramenta de marketing indispensável. Os gestores que percebem o poder da família desenvolvem um “cardápio” rotativo de projectos, iniciativas e eventos futuros para a entusiasmar e focalizar. Os planos artístico e de marketing institucional preenchem esta campanha. Este memorando de “tópicos de conversa” transforma os membros da família em embaixadores entusiásticos e eficazes. O entusiasmo, refinado pelo “cardápio”, constitui um “media social” indispensável.

O coração de uma família generosa, a ferramenta de *fundraising* mais importante do gestor, é um Conselho feliz, envolvido e entusiasmado. Por esta razão, gestores centrados na família asseguram que fazer parte do Conselho seja divertido e produtivo. Reconhecem que os seus membros não são só

voluntários não remunerados que se espera que contribuam, mas que qualquer comunidade lhes oferece uma miríade de outras organizações nas quais podem desempenhar este generoso papel. Assim, competem duramente pela lealdade e atenção destes preciosos membros da família. Se as nossas reuniões do Conselho, o ambiente que controlamos, são aborrecidas e processuais, colocamo-nos desnecessariamente em desvantagem. Uma performance breve, um convidado especial ou a discussão de um novo projecto artístico são elementos importantes para os relembrar da razão do seu sacrifício de tempo e recursos connosco.

A principal recompensa dos membros do Conselho é o sentimento de importância pelo sucesso de uma organização que respeitam. Frequentemente, gestores com capacidade limitada olham para “o Conselho” como um todo homogéneo e com interesses e activos uniformes. Na realidade, cada indivíduo tem a sua própria motivação para se envolver e cada um procura uma mistura única de experiências pela sua interacção com a organização. O gestor que entende isto trabalha arduamente para relacionar cada um dos membros com um projecto específico, norteado pela missão, que reflecta os seus interesses e prioridades. Isto exige um portfolio plurianual de projectos, tanto artísticos como institucionais, disponíveis para apoio.

Estes gestores atribuem então a cada membro um papel real no sucesso do seu projecto. É-lhe dada razoável responsabilidade em matérias não-artísticas, fazendo o reporte do estado do projecto nas reuniões do Conselho. O membro é apoiado pelos colaboradores da organização no seu esforço em envolver amigos e colegas e, no

final do projecto, é publicamente reconhecido pelo seu sucesso. Isto produz um vital sentimento de pertença, de posse e de orgulho na vida da organização. Esta é a definição de envolvimento.

Pelo contrário, membros do Conselho desalentados e deprimidos por reuniões “moribundas”, por produções sem brilho, por uma situação financeira assustadora, por campanhas apressadas ou por colaboradores indiferentes, não têm falta de razões para se afastarem. O melhor remédio para um Conselho improdutivo e desanimado é um compromisso renovado com o planeamento e uma campanha de marketing institucional robusta. Esta união terá um grande efeito no realinhamento das suas perspectivas, estabelecendo as bases para um re-envolvimento.

Gestores concentrados na família compreendem que membros do Conselho talentosos e multifacetados podem muitas vezes colaborar em mais do que uma área. Membros improdutivos são muitas vezes membros que estão aborrecidos depois de anos a serem solicitados para desempenhar uma só função: planejar galas, rever contratos ou aprovar orçamentos. Estão simplesmente cansados da sua relação com a organização. Ao alimentarmos um outro dos seus interesses—ajudar a negociar uma nova parceria estratégica, avaliar um programa ou participar num comité de planeamento estratégico, por exemplo—o gestor eficaz abre mais uma porta para a vida da organização. Pedir aos membros do Conselho para desempenharem uma outra função aumenta as probabilidades para o re-envolvimento.

Os gestores eficazes têm igual atenção ao desenvolvimento do sentimento de pertença e de importância dos voluntários. Um corpo de voluntários formados e motivados pode fazer a diferença entre um projecto que atinge o *break-even* e um que é deficitário. Voluntários equipados e orgulhosos podem assegurar uma experiência positiva para o público em áreas a que a capacidade dos colaboradores da

organização não chega. Isto é especialmente verdade hoje em dia, em que um número cada vez maior de instituições recorre a voluntários não remunerados ou a estagiários para desempenhar funções anteriormente asseguradas por funcionários.

Finalmente, gestores de sucesso não descuram o papel que os assinantes e outros compradores de bilhetes desempenham numa família diversificada e em evolução. Arte entusiasmante e bem promovida aumenta a base de público nos espectáculos, eventos e actividades auxiliares. No curto prazo, esta participação traz-nos importantes receitas próprias. A boa vontade produzida por uma experiência positiva forma a base para relações futuras mais generosas. O gestor eficaz vê em cada comprador de bilhetes um potencial assinante; em cada assinante um potencial doador; em cada doador um futuro mecenas.

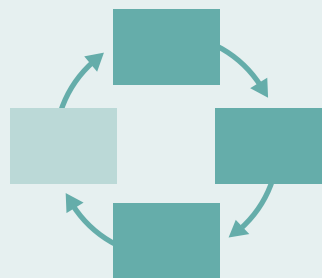
Os gestores eficazes fazem um esforço especial para entusiasmar estes valiosos membros da família através do marketing institucional; incentivam o envolvimento adicional como voluntários ou contribuintes; encorajam-nos a envolver os seus amigos; apresentam amplas oportunidades para se identificarem com níveis superiores de envolvimento; e fazem com que seja fácil doar à organização. É verdadeiramente desconcertante como é difícil mantermo-nos envolvidos com certas organizações.

Uma família informada, feliz e recompensada será provavelmente produtiva, generosa e uma excelente embaixadora da organização. Gestores que aperfeiçoam a arte de criar e promover satisfação neste grupo de apoiantes são recompensados pelo crescimento do capital, humano e financeiro, em torno da sua missão. Na organização norteada pelo ciclo, *a satisfação é, em si própria, uma estratégia.*

FAMÍLIA

Um grupo entusiástico e motivado de compradores de bilhetes, contribuintes, doadores, membros do Conselho e voluntários que ancora a saúde financeira de uma organização através do comprometimento do seu tempo, talento, relações pessoais e profissionais e recursos financeiros.

FUNDRAISING INCREMENTAL



O *fundraising* eficaz simplesmente liga cada membro da família a uma acção financeira lógica no sentido de apoiar a missão da organização.

As organizações sustentáveis dedicam-se à construção de famílias de modo incremental—um a um, voluntário a voluntário, doador a doador, membro a membro—em sincronia com a sua ambição programática. Planeiam projectos ambiciosos e de grande dimensão com muita antecedência; identificam e cultivam novos membros da família para suportar a expansão da visão num horizonte temporal viável, ainda que ambicioso. Este tipo de crescimento incremental limita o risco e o medo que resultam da desproporção entre escala e capacidade. Este tipo de crescimento é a definição de sustentabilidade.

Armados com planos artísticos de longo prazo, os *fundraisers* eficazes abordam cada potencial doador com um diálogo aberto acerca dos projectos que lhe poderão interessar. Em vez de fazer um apelo urgente para o apoio ao projecto seguinte ou mais necessitado, dirigem-se a cada potencial doador preparados para ouvir, não para coagir. O gestor com um “cardápio” de opções para investimento maximiza as possibilidades de encontrar a oportunidade certa, ou até lógica, para cada doador e, uma vez identificado o seu interesse, simplesmente pergunta: “Como podemos envolvê-lo neste projecto?”

Por outro lado, angariar fundos pela força bruta—em que gestores e membros do Conselho stressados pressionam os seus conhecidos para apoiar um programa sub-financiado no qual o potencial doador não tem interesse—é raramente produtivo ou sustentável (nem é divertido).

Gestores que entendem a importância do *fundraising* cíclico e incremental alavancam o poder do marketing institucional e planeiam o momento da solicitação ao potencial doador, fazendo-o coincidir com picos de entusiasmo criados pela apresentação de arte de excelência e programação auxiliar excitante. Compreendem que as pessoas contribuem para causas pelas quais se sentem inspiradas e trabalham arduamente para manter esse ambiente.

Fundraisers eficazes fazem com que seja fácil para os doadores participarem na vida da organização a um nível adequado e constroem sistemas de contrapartidas, tangíveis e intangíveis, organizados em patamares que recompensam níveis crescentes de contribuição. Os benefícios concedidos não acarretam grande despesa para a organização e são de produção fácil. Por exemplo, um benefício atraente que não tem qualquer custo é o privilégio de aquisição de bilhetes para a temporada antes de os mesmos serem colocados à venda para o público em geral. A promessa pelos gestores de contrapartidas caras e intensivas em mão-de-obra que dificilmente serão cumpridas leva a que os doadores, habituados a níveis elevados de serviço ao cliente, cedo desapareçam das suas listas.

Os *fundraisers* eficazes também reconhecem que os interesses dos doadores variam. Assim, utilizam os seus activos de marketing institucional e programático para criar oportunidades apelativas para diversos tipos de doadores:

- Os nossos doadores favoritos identificam-se com a **nossa missão, programação e arte**, e querem ver-nos ter sucesso, simplesmente porque acreditam no que fazemos. Estes doadores procuram oportunidades para se

envolverem com as pessoas e os processos que sustentam os nossos programas: os nossos directores artísticos, curadores, artistas, alunos e colaboradores; os nossos ensaios, *master classes*, anúncios de temporada, leituras, encontros criativos e performances.

- Outros procuram **acesso**, através de nós, a pessoas, experiências, lugares ou objectos que de outra forma seriam inacessíveis. Os gestores eficazes estão constantemente a reabastecer o seu inventário de activos a que os mecenas podem ter acesso através do apoio às suas organizações. Estes incluem os membros do Conselho, agentes de poder, especialistas ou celebridades; colecções, arquivos ou performances especiais; espaços únicos (seus ou de outros), residências dos membros do Conselho, bastidores, etc..
- Outros doadores procuram **interacção social** interessante—um local onde ir frequentemente, para ver as mesmas pessoas num ambiente confortável, para encontrar companheirismo, ou para desenvolver interesses pessoais ou profissionais. Organizações com programação e espaços físicos próprios estão mais bem equipadas para servir esta mentalidade. Mas mesmo uma companhia de dança itinerante pode criar uma parceria com um centro cultural da sua cidade para providenciar uma continuada e mutuamente benéfica série de *workshops*, *master classes*, encontros e outras actividades que sirvam este propósito.
- Outros ainda pretendem afiliar-se com organizações de prestígio, definidas pelo calibre, qualidade, visibilidade e escala dos programas, pessoas e talento que atraem. Estes doadores procuram **estatuto** pessoal através do reconhecimento entre grupos de pares com os quais partilham interesses profissionais ou sociais.

Uma vez que a contribuição esteja assegurada, os *fundraisers* eficazes dedicam-se rapidamente ao cuidar da relação. Eles asseguram que as suas organizações reconhecem devidamente a

doação, cumprem as promessas feitas durante o processo de cultivo e integram o doador no círculo de iniciativas artísticas e de marketing. Isto dá início ao processo de renovação da doação: do envolvimento progressivo do doador e da identificação da próxima oportunidade adequada.

Independentemente da dimensão da organização e da sua capacidade, a pressão para renovar e expandir a sua família nunca se reduz. Isto deve-se fundamentalmente ao facto de que a diferença entre o custo do desempenho da missão da organização e aquilo que os compradores estão disponíveis para pagar para a experienciar aumenta a cada ano.

Enquanto que o custo da criação e apresentação artística aumenta anualmente, a nossa produtividade—o tempo e os recursos humanos necessários para fazer esse trabalho—mantém-se. Por exemplo, a 5ª Sinfonia de Mahler ainda exige 70 minutos e 103 músicos para ser tocada, o mesmo que quando foi estreada, em 1904, enquanto que o custo desses músicos e da produção da obra aumentou exponencialmente.

Durante muito tempo, os governos e as empresas ajudaram a preencher esta diferença entre custos e proveitos. Ainda que os representantes dos governos e das empresas permaneçam membros importantes em muitas famílias, para a maior parte das organizações essas fontes são agora marginais. Mesmo nas que ainda mantêm o apoio destas entidades, os gestores sabem que o seu futuro é imprevisível e que não constitui uma base para crescimento sustentável.

O mesmo sucede com o apoio das fundações, cujo foco e capacidade de financiamento são frequentemente sujeitas a mudanças substanciais. Quando a economia está em dificuldades, sofrem também as dotações⁴ que determinam a sua capacidade de financiamento. Os responsáveis pelos programas de apoio dessas fundações mudam. As prioridades de financiamento mudam. E uma vez que uma organização tenha

FUNDRAISING INCREMENTAL

É uma estratégia para o crescimento sustentável que junta objectivos artísticos de longo prazo, uma família entusiástica e opções lógicas para investimento na criação de recursos organizacionais doador a doador, semana a semana, mês a mês, ano a ano.

4 N. do T. – *Endowment* no original, constitui um fundo ou dotação aplicada em instrumentos financeiros que produzem juros, parte dos quais financia as actividades ou programas correntes da entidade. O capital da dotação fundacional tem, geralmente, regras estritas para a sua utilização, não podendo ser utilizado para financiar despesa corrente.

abordado todas as fundações que financiam o seu tipo de actividade, não há mais onde procurar. Ainda que os gestores tenham de continuar a trabalhar arduamente para cultivar e reter estes influentes membros da sua família, o apoio das fundações apresenta poucas oportunidades para crescimento, excepto, em geral, para as organizações mais jovens.

Consequentemente, os gestores culturais têm de ser criativos e persistentes na construção de uma família diversa de apoiantes individuais que se expanda em número ano após ano. Ainda que seja verdade que na maioria das comunidades haja poucos doadores de grande visibilidade, que são muito procurados, há literalmente centenas ou milhares ao alcance de uma família entusiástica apoiada por uma campanha de marketing institucional eficaz. Muitas organizações dependem de um número demasiado pequeno de doadores e, conseqüentemente, sofrem desproporcionadamente quando um deles perde o interesse ou a capacidade de contribuir. Por outro lado, aquelas que constroem famílias robustas e diversas podem confortavelmente, ainda que com mágoa, dizer adeus a qualquer indivíduo se ele ou ela já não podem contribuir (ou se se torna um incómodo).

O gestor que planeia a programação com grande antecedência, que desenvolve um plano de marketing agressivo especialmente entre os *game changers* e que cultiva a alegria e o bem-estar da sua família, irá beneficiar de crescimento incremental, orgânico e sustentável ano após ano.

No final do ano, em vez de fazer face à crise, o gestor de sucesso depara-se com outra decisão crítica: onde e como reinvestir.

CONTROLO DE CUSTOS, REINVESTIMENTO, CAPACITAÇÃO

Naturalmente, a criação de arte de excelência e o seu marketing agressivo não irão, sozinhos, assegurar sucesso sustentado. É também necessário controlar os custos, reinvestir de forma sensata e criar capacidade em sintonia com a escala da nossa ambição.

Todos os grandes artistas são sonhadores insaciáveis, assim como todos os grandes gestores. A nossa natureza é produzir mais, maior e melhor arte, ano após ano. E assim é que deve ser.

Mas, por esta razão, quase todas as organizações crescem até ao ponto do desconforto financeiro. Uma nova doação de \$50.000 raramente se traduz em maior desafogo financeiro. Mais frequentemente, representa um novo programa de \$50.000 (ou \$75.000 ou \$100.000), que necessita de financiamento e capacidade adicionais para continuar ano após ano. Um fenómeno relacionado desmente a fantasia das dotações: em vez de transformar o primeiro recebimento num pé-de-meia para qualquer dificuldade ou num confortável excedente de tesouraria, o complexo do gestor-artista-sonhador tipicamente utiliza esse montante para expandir proporcionalmente o seu orçamento de programação. No ano seguinte, a batalha por um orçamento equilibrado recomeça.

Assim, o gestor responsável tem de discernir entre a nossa natureza sonhadora e a nossa obrigação de sonhar de forma sustentável. Os planos artísticos têm de estar ligados a planos de marketing realistas que estimem o potencial de receita de cada iniciativa. Os directores artísticos,

os gestores e os Conselhos têm de aceitar as implicações financeiras de cada decisão artística. A capacidade organizacional para absorver um fracasso tem de estar a par do risco artístico. (Sugerimos a orçamentação de um ou dois fracassos por ano). Os objectivos de *fundraising* têm de colmatar a diferença entre as receitas próprias e as projecções de custos.

Durante cada temporada, os gestores eficazes têm regularmente de corrigir os desvios que se verificam no seu plano. Cortes a meio do ano aos orçamentos administrativo e de "bastidores" têm de compensar resultados abaixo do esperado de uma campanha de *fundraising* ou das vendas de bilhetes.

Todos sabemos que os gestores culturais são implacavelmente eficientes e que poucas organizações em dificuldades têm problemas do lado da despesa. Mais frequentemente, falharam na geração de um nível de receitas adequado. Está na nossa natureza controlar impiedosamente os custos, negociar agressivamente com fornecedores e recompensar os colaboradores que encontram formas criativas de poupar recursos sem sacrificar qualidade artística. Mas vale a pena repetir que, especialmente em organizações com capacidade limitada e em crescimento, não há espaço para o desperdício de um único centimo, hora, oportunidade ou parcela mínima de boa vontade alheia. Se é possível realizar uma tarefa com ou por menos e não o fazemos, então estamos a reduzir os recursos disponíveis para a realização dos projectos que nos ajudam a cumprir a nossa missão.

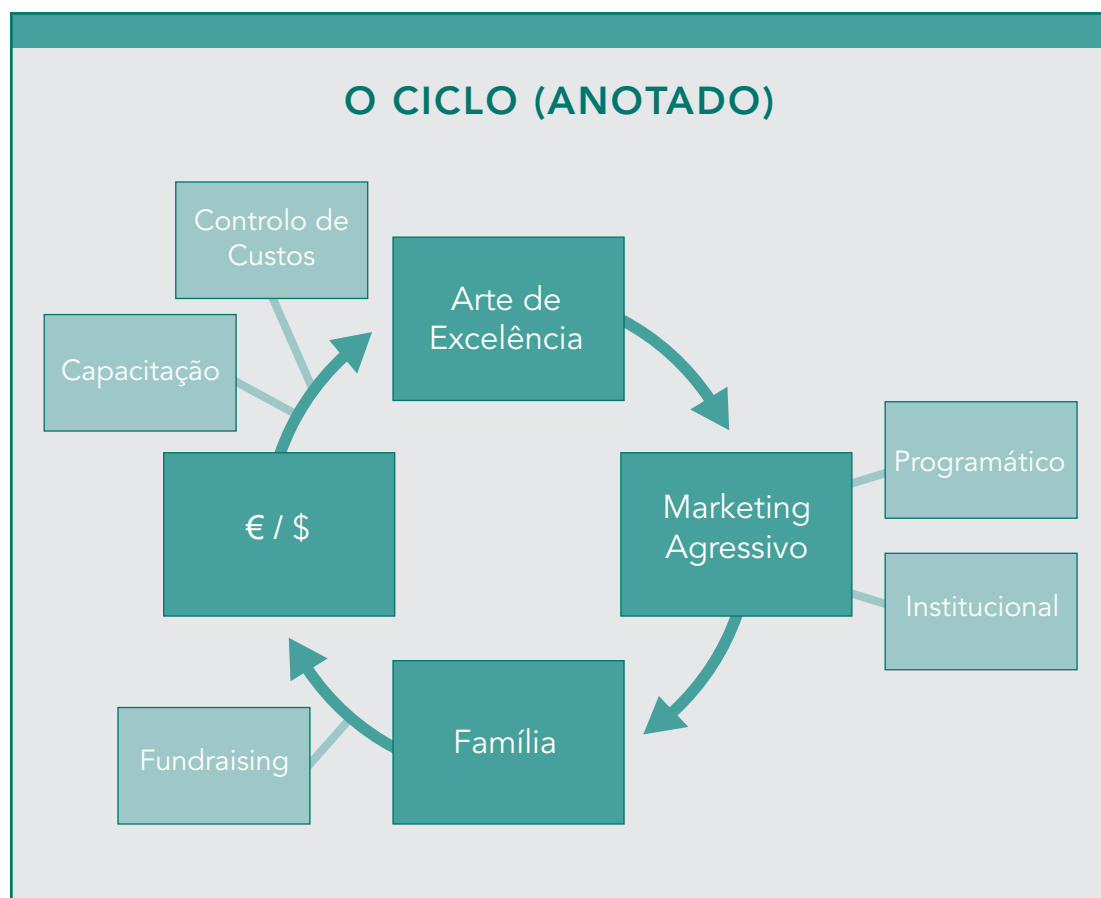
Todos os gestores têm de aperfeiçoar este equilíbrio entre sonhar ambiciosamente, reduzir custos, maximizar vendas e capitalizar na boa vontade da família.

Finalmente, a maioria das organizações bem sucedidas e em crescimento necessitarão de mão-de-obra adicional para acomodar a crescente escala do seu trabalho. A capacitação estratégica como parte do processo de reinvestimento deverá concentrar-se primeiro no aumento do potencial de criação de receita. As organizações que têm dificuldades em pagar a bem-sucedida programação existente raramente necessitam de mais mão-de-obra na área da programação. Necessitam, sim, de uma capacidade mais ampla e flexível na promoção dessa programação entre os potenciais compradores e doadores. Embora a produção de arte de excelência tenha de permanecer como principal prioridade, antes que uma organização possa expandir dramaticamente a

escala ou o âmbito dessa arte, terá de aumentar a margem financeira da sua situação actual para que nova e mais ambiciosa programação possa ser produzida, promovida e capitalizada com igual qualidade e sucesso.

Adicionar recursos humanos é raramente financeiramente confortável no curto prazo, especialmente para organizações jovens. No entanto, uma escassez continuada de profissionais qualificados pode esgotar até o mais ambicioso e determinado empreendedor artístico. Por esse motivo—a falta de apoio financeiro para criar capacidade de recursos humanos—tem de ser encontrado um equilíbrio entre depender tanto de tão poucos que a organização falha no cumprimento da sua missão e dar um salto insustentável.

Uma abordagem incremental na capacitação da mão-de-obra—em linha com correspondentes aumentos da família, recursos e programação—



acrescentará recursos humanos em fases. Uma pessoa dedicada em *part-time* à captação de apoios de fundações pagar-se-á a si própria rapidamente se estiver armada com um plano artístico de longo prazo, um Conselho dedicado e diplomático e um plano de marketing institucional robusto, criativo e eficiente. Pouco tempo depois, essa pessoa estará a trabalhar a tempo inteiro e a atenção organizacional poderá passar para um apoio de marketing em *part-time* concentrado na conversão de compradores pontuais em compradores regulares e assinantes. No final, esta capacidade acrescida para gerar margem de lucro sobre a arte fortalece a operação da organização em todas as frentes. Um crescimento de capacidade disciplinado e incremental, depois das obrigações artísticas estarem cumpridas, é uma evolução natural do sucesso cíclico.

CONCLUSÃO

Este modelo—o ciclo—apresenta uma teoria, baseada na observação e na prática, de como criar uma organização sustentável doador a doador, dia a dia, temporada a temporada. No seu cerne está uma dedicação ao, e dependência do, planeamento a longo prazo.

Entendemos que isto não será fácil para todas as organizações. Para muitas, o processo de começar a planear múltiplas temporadas com antecedência será, por si só, um esforço de várias temporadas. A transição de um plano a seis meses para um que abranja um ano ou dois levará tempo. Em alguns casos, poderão passar várias temporadas até que uma organização desenvolva a capacidade para produzir um verdadeiro plano a cinco anos.

Porque o planeamento exige um investimento de tempo e energia, alguns argumentarão que o processo é, em si próprio, uma sobrecarga para a sua limitada capacidade. Os cépticos referirão que, numa indústria sujeita a constante mudança, o planeamento de longo prazo não é prático nem adequado. Mas a esses críticos respondemos respeitosamente: se não planeamos, não podemos crescer. O nosso negócio é demasiadamente complexo, demasiadamente caro e demasiadamente dependente de terceiros para criar a melhor arte, com os melhores resultados, de forma precipitada.

E quando falamos acerca de capacidade, é aqui que o processo principia. A organização que falha no planeamento é a organização que sofrerá da maior fadiga, desmoralização, ruptura e caos. Infelizmente, mesmo organizações que produzem arte de excelência não estão excluídas desta regra. Por outro lado, a organização que começa a pensar 18, 24, ou 36 meses no futuro dá-se ao luxo de ter tempo para contratar, treinar

e recompensar esse pessoal extra necessário para o fazer bem.

Não escondemos o facto de que este tipo de planeamento possa exigir uma mudança substancial nos hábitos e prioridades da organização. O planeamento exige dedicação e concentração, especialmente quando fornecedores batem à porta, colaboradores estão de baixa, relatórios estão atrasados, estreias se aproximam, e por aí adiante.

Mas também acreditamos que este processo de planear a programação, o marketing e o *fundraising* com cada vez maior antecedência terá de começar antes de a organização poder, verdadeiramente, iniciar o seu caminho para a institucionalização. A disciplina do planeamento terá de tornar-se, num sentido muito real, uma forma de vida para a organização e para as pessoas que a dirigem.

No final, este ciclo—incluindo o seu processo de controlo de custos, capacitação e reinvestimento sensato—é a nossa melhor almofada contra as crises latentes que aguardam pacientemente à nossa porta. Todos sabemos muito bem que as nossas indústrias são voláteis e que a maioria das organizações está a uma só má temporada ou produção de entrar em crise. Estes princípios são desenhados para proteger o processo artístico e as pessoas que tornam esse processo possível do medo e da instabilidade que esvaziam as nossas fileiras e diluem a força do nosso trabalho.

Mas não se baseie só na nossa palavra. Olhe novamente com atenção para as organizações culturais na sua cidade, grandes e pequenas, que estão a prosperar: que são faladas pelas pessoas, que crescem todos os anos e que parecem constantemente surpreender com o

seu engenho, estilo e qualidade. Apostaremos que cada uma delas produz arte transformativa, corajosa e entusiasmante; que a promovem, e à própria instituição, de forma consistente e criativa; que o número de pessoas que a rodeiam e lhe desejam sucesso aumenta diariamente; e que, quando chega a altura de gastar os recursos produzidos por essa família, mantêm-se concentradas na sua missão e deles fazem uso para criar ainda mais arte de excelência.

Este alegre quadro é o ciclo em acção.

Michael M. Kaiser é o Presidente do John F. Kennedy Center for the Performing Arts. Nessa qualidade, expandiu a programação educativa e artística deste centro nacional para as artes performativas e supervisionou o esforço de remodelação total da maioria dos teatros do Kennedy Center. Apelidado de "*the Turnaround King*" pelo seu trabalho de revitalização de numerosas instituições, incluindo a Royal Opera House (Londres), o American Ballet Theatre (Nova Iorque), o Alvin Ailey American Dance Theater (Nova Iorque) e o Kansas City Ballet, Michael Kaiser criou o Kennedy Center Arts Management Institute, agora intitulado DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center, após uma doação de 22,5 milhões de dólares de Dick e Betsy DeVos, que tem como objectivo treinar a actual e próximas gerações de líderes culturais. O DeVos Institute oferece uma grande variedade de iniciativas e programas, incluindo um fórum educativo *online* para gestores culturais em artsmanager.org, onde estudantes e profissionais da área podem partilhar experiências, procurar emprego e divulgar oportunidades. Michael Kaiser criou o programa *Arts in Crisis: A Kennedy Center Initiative* em Fevereiro de 2009 e embarcou numa digressão pelos 50 estados para divulgar a sua teoria e prática de gestão cultural pelos Estados Unidos da América.

Brett Egan é o Director do DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center. Nesta qualidade, lidera a equipa de consultores e formadores do Instituto em dois programas nacionais de capacitação como parte da iniciativa *Space for Change* da Ford Foundation; programas de capacitação regionais em sete cidades norte-americanas; *fellowships* internacionais em gestão cultural para 37 participantes de 28 países; um programa de nove meses para gestores culturais americanos a meio de carreira; e consultoria de longo prazo com organizações, agências e municípios nos Estados Unidos e no estrangeiro.

Para mais informação acerca do DeVos Institute of Arts Management at the Kennedy Center,
por favor visite:

DeVosInstitute.org

Copyright ©2011 The John F. Kennedy Center for the Performing Arts

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida, transmitida ou armazenada num sistema informático sob qualquer forma ou por quaisquer meios electrónicos, mecânicos, fotocópia, gravação ou outros, sem a autorização escrita do editor.

Tradução de Rui Catarino

Publicado por

The John F. Kennedy Center for the Performing Arts

2700 F Street, NW

Washington, DC 20566

Estados Unidos da América