

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

**MODEL BUSINESS PROPOSAL: "CULTURE CLUB OF SALVADOR"**

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO: "CLUB DE CULTURA DE SALVADOR"**

**Paulo Antônio Fernandes Neto**

Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) – IFBA  
E-mail: paferneto@hotmail.com

**Marcelo Santana Silva**

Pós-Doutor em Engenharia Industrial e Doutor em Ciências, Energia e Ambiente (UFBA)  
Professor do Doutorado em Difusão do Conhecimento e do Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) do Instituto Federal da Bahia (IFBA)  
E-mail: profmarceloifba@gmail.com

**Eduardo Oliveira Teles**

Doutor em Engenharia Industrial pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Professor no Doutorado em Difusão do Conhecimento e do Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) do Instituto Federal da Bahia (IFBA)  
E-mail: eoteles@gmail.com

**Angela Machado Rocha**

Doutora em Ciências, Energia e Ambiente. Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Professora no Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
E-mail: anmach@gmail.com

**Jerisnaldo Matos Lopes**

Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano (UNIFACS)  
Professor Permanente do Mestrado em Bioenergia da Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTC)  
E-mail: jerislopes@hotmail.com

Artigo recebido em 13/05/2019. Revisado por pares em 06/03/2021. Reformulado em 11/04/2021. Recomendado para publicação em 11/04/2021, por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 30/04/2021. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

©Copyright 2021 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

## RESUMO

O mercado cultural em Salvador clama por auxílio, diversos são os equipamentos culturais que se encontram praticamente abandonados, além disso, há uma ausência de mecanismos para formação de plateia para teatros, museus e exposições. O objetivo do estudo foi a elaboração de uma proposta de modelo de negócio para o mercado teatral em Salvador/BA. Para isso, foi realizado um levantamento do mercado cultural soteropolitano e com base na metodologia estratégica do Modelo de Negócio Canvas, propõe-se um modelo genérico ajustado às necessidades de mercado. Os resultados demonstram que as ações irão estimular o acesso à cultura, gerando emprego e renda.

**Palavras-chave:** Mercado Cultural; Teatro; Salvador; Modelo de Negócio; Canvas.

## ABSTRACT

The cultural market in Salvador calls for help, several cultural facilities are practically abandoned, and there is a lack of mechanisms for audience formation for theaters, museums and exhibitions. The objective of the study was the elaboration of a proposal of a business model for the theatrical market in Salvador / BA. For this, a survey of the Soteropolitan cultural market was carried out and based on the strategic methodology of the Canvas Business Model, a generic model adjusted to market needs is proposed. The results demonstrate that actions will stimulate access to culture, generating employment and income.

**Keywords:** Cultural Market; Theater. Salvador; Business model; Canvas.

## RESUMEN

El mercado cultural en Salvador clama por auxilio, diversos son los equipos culturales que se encuentran prácticamente abandonados, además, hay una ausencia de mecanismos para la formación de público para teatros, museos y exposiciones. El objetivo del estudio fue la elaboración de una propuesta de modelo de negocio para el mercado teatral en Salvador / BA. Para ello, se realizó un levantamiento del mercado cultural soteropolitano y con base en la metodología estratégica del Modelo de Negocio Canvas, se propone un modelo genérico ajustado a las necesidades de mercado. Los resultados demuestran que las acciones estimularán el acceso a la cultura, generando empleo y renta.

**Palabras clave:** Mercado Cultural; Teatro. Salvador; Modelo de negocio; Canvas.

## 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, assim 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).

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 (ONU, 1948), combinada com a Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural (UNESCO, 2002), como parte integrante dos direitos humanos, o qual reza que toda pessoa tem o direito de poder participar na vida cultural que escolha e exercer suas próprias práticas culturais.

Como o Brasil ainda está vivenciando uma das piores crises econômicas das últimas décadas, onde medidas de austeridade estão sendo tomadas a fim de se reduzir gastos, a Lei Orçamentária Anual (LOA) vem firmemente sofrendo cortes. Por consequência, há uma constante diminuição na oferta de espetáculos teatrais, tema do presente trabalho, nas políticas de incentivo, diminuição dos patrocínios por parte das empresas, além da falta de interesse do mercado consumidor que prefere gastar com outras atividades. Acrescente-se a isso a extinção do Ministério da Cultura, mediante a Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019, cujas consequências ainda não foram percebidas ou compreendidas (BRASIL, 2019).

Com isso, cabe fazer uma introdução ao incentivo à cultura, que é algo que ocorre desde as primeiras grandes civilizações da humanidade. O incentivo à cultura tem seu principal expoente à figura de Caio Mecenaz, que em Roma estabeleceu um eficiente sistema de apoio às artes e aos artistas do Império Romano. Neste sistema, os empresários patrocinavam as atividades culturais e obtinham benefícios por parte do governo, surgindo assim, o Mecenato (FUNARI, 2011).

No decorrer do tempo, foram criadas diversas formas públicas de se incentivar a

produção cultural no País, dentre elas pode-se citar o incentivo direto, com verbas governamentais oriundas do Ministério da Cultura, a exemplo do Fundo Nacional de Artes (FUNARTE), pela Lei n. 6.312/1975 (BRASIL, 1975), Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), pelo Decreto-Lei n. 25/1937 (BRASIL, 1937), e o incentivo indireto com verbas privadas de pessoas físicas e pessoas jurídicas, por meio de incentivos fiscais, dentre eles o FAZCULTURA, Lei n. 7.015, de 09 de dezembro de 1996 (BAHIA, 1996), a Lei n. 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.

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 existentes, o Cheque Teatro, da cidade de São Paulo, que será discorrido neste artigo posteriormente.

Posto isso, o que se objetiva aqui é a elaboração de uma proposta de modelo de negócio para o mercado cultural da cidade de Salvador, mais especificamente para o fomento do mercado teatral. Também se busca conhecer o mercado consumidor de teatro, espetáculos, museus e exposições em Salvador.

Vale salientar que não serão considerados, nesse trabalho, estabelecimentos tais como: cinema, casas de shows, grandes festivais, boates e festas, tendo em vista que este mercado é bastante explorado na cidade de Salvador.

## **2 O MERCADO CULTURAL E O TEATRO**

Nos últimos anos a economia e a política brasileira vivem tempos difíceis. Diante disso, uma série de medidas estão sendo tomadas a fim de se controlar os gastos da sociedade e do próprio governo.

Mediante essa realidade, a UNESCO (2017) ainda expõe as desigualdades no acesso à produção cultural informando que a minoria dos brasileiros frequenta cinema, grande parte

da população nunca frequentou museus ou jamais frequentou alguma exposição de arte. Além disso, mais da metade dos brasileiros nunca assistiu a um espetáculo de dança e que grande parte dos municípios não possui salas de cinema, teatro, museus e espaços culturais multiuso.

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.

Dessa forma, o artigo 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).

Nessa perspectiva, deve-se considerar cultura 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 diversas outras atividades podem ser incluídas no conceito de cultura, tendo em vista a mutabilidade de seu conceito. Em se tratando de teatro, pode-se dizer que ele é uma forma de arte que integra o amplo repertório de formas e expressões do termo cultura.

A princípio, o teatro se originou da palavra grega *theormai*, que se referia ao espaço físico onde aconteciam as representações. Araujo (2011) afirma que, ao se juntar com a palavra espetáculo, que deriva do grego *spetaculum*, o teatro passou a significar ‘enxergar em sentido amplo’, ou seja, ter uma experiência intensa, envolvente, meditativa, inquiridora, a fim de descobrir o significado mais profundo. Portanto, o teatro estabeleceu e tem cumprido a função existencial de fazer o homem se ver, ver a vida, contar histórias e entreter o público.

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 frequentá-lo, pois era considerado parte essencial da educação grega.

Muitos séculos se passaram e o formato do teatro atual começou a surgir no final da Idade Média e início do Renascimento, com espetáculos teatrais populares, apresentados nas

ruas, com textos improvisados (BERTHOLD, 2001).

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).

De forma global, o teatro hoje pode ser considerado como uma arte extremamente rica, devido às influências e suas modalidades como óperas, teatro de bonecos, musicais, peças realizadas em espaços alternativos entre outras formas.

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 tais modalidades de entretenimento, porém isso não aconteceu. O teatro atualmente ainda é tão popular como no seu início, sendo uma arte sempre bem aclamada por públicos de todas as idades, graças às opções oferecidas (ARAÚJO, 2011).

### **3 O MERCADO CULTURAL DE SALVADOR**

Será trazido nesse tópico um panorama sobre o mercado cultural na cidade de Salvador, tendo em vista seu potencial mercadológico. Entretanto, não se tratará de questões em torno das gestões municipais ou estaduais que atuam na cultura uma vez que o artigo não visa modificar as políticas públicas de acesso à cultura, e sim criar uma forma privada e autossustentável de acesso.

### 3.1 PROGRAMAS DE INCENTIVO CULTURAL APLICADOS À CIDADE DE SALVADOR

A cidade de Salvador possui atualmente, além dos programas federais<sup>1</sup>, três programas de incentivo cultural, são eles:

1) **Programa Estadual de Incentivo ao Patrocínio Cultural (FAZCULTURA)** foi criado pela Lei n. 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. É um mecanismo de fomento não reembolsável e o apoio concedido sob forma de recurso financeiro. O valor de incentivo anual será de até R\$ 15.000.000,00 (quinze milhões de reais) (BAHIA, 1996).

2) **Fundo de Cultura da Bahia (FCBA)** foi instituído pela Lei n. 9.431/2005 e é um instrumento legal onde 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 e as custear sem reembolso, total ou parcialmente (BAHIA, 2005). Conta com cerca de 258 projetos culturais apoiados na cidade de Salvador (BAHIA, 2005).<sup>2</sup>

3) **Programa de Incentivo à Cultura (Viva Cultura)** foi criado pela Lei Municipal n. 9.174/2016 e concede uma isenção sob os Impostos Sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS; 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 tem por objetivo valorizar a expressão cultural dos diferentes indivíduos, grupos e comunidades das diversas regiões do Município de Salvador e apoiar sua difusão, bem como fortalecer a economia local. O incentivo anual será de até R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais). Apesar de já estar em vigor há 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).

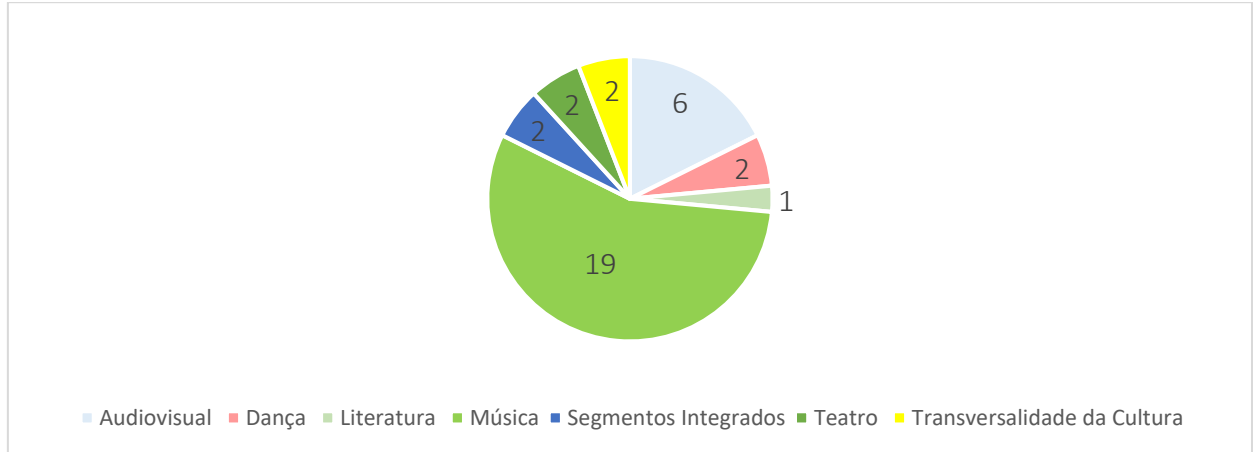
---

<sup>1</sup> Fundo Nacional de Artes (FUNARTE), Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Plano Nacional de Cultura (PNC) (Lei n. 12.343/2010) a Lei Rouanet.

<sup>2</sup> Relatórios. Disponível em: <http://www.cultura.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=36>. Acesso em: 12 maio 2018.

No Gráfico 1 pode-se verificar dados trazidos pelo FAZCULTURA as áreas que mais tiveram projetos incentivados por meio desse programa (BAHIA, 2017).

Gráfico 1 - FAZCULTURA - Acompanhamento/Execução 2017



Fonte: Bahia (2017).

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

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 do explicitado, há uma confirmação de que os eventos envolvendo música são os mais explorados na cidade de Salvador e devem ser desconsiderados para esse trabalho, tendo em vista que o mesmo pretende a criação de um mercado autossustentável voltado para a cultura soteropolitana, em especial o acesso a espetáculos teatrais.

Assim, 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 de maior visibilidade e público, ou seja, a produção de eventos envolvendo música. Conseqüentemente, as atividades teatrais ficam relegadas a projetos dos governos municipal e estadual ou da iniciativa privada, por meio das grandes empresas que são incentivadas a auxiliar a produção cultural por meio de incentivos fiscais.



### 3.2 OS ESPAÇOS CULTURAIS DA CIDADE DE SALVADOR

Segundo informações disponibilizadas pelo IBGE (2018a), 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.

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>3</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 (ANTIGO..., 2018).

No que se refere ao panorama dos teatros em Salvador, Araújo (2010) afirma que cidade possui 32 teatros onde estão fechados: Cine-teatro do ICEIA, Teatro Diplomata, Teatro Sartre (transferido para Lauro de Freitas), Theatro XVIII (vitimado por um incêndio), e abertos Teatro Martim Gonçalves, 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, o Teatro Eva Hertz (dentro da Livraria Cultura do Salvador Shopping) e o Teatro Raul Seixas (dentro do Sindicato dos Bancários da Bahia).

---

<sup>3</sup>Segundo informações constantes na página do Facebook do MAM. Disponível em: <https://www.facebook.com/bahiamam/>. Acesso em: 18 maio 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.

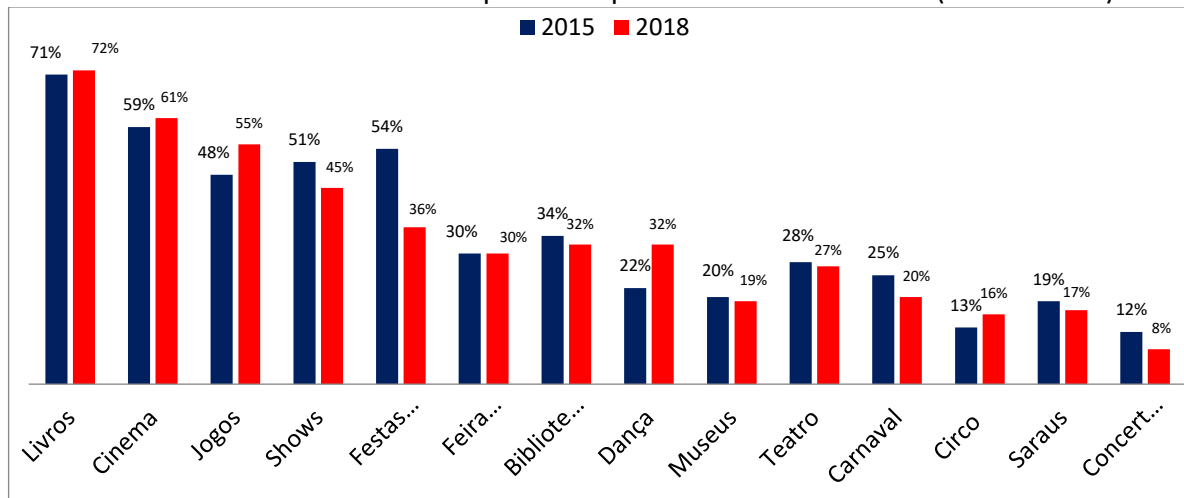
Boa parte dos produtores independentes tem o costume de escolher espetáculos que tenham atores conhecidos do público, ou espetáculos que já fazem sucesso em outras cidades, sem realizar uma pesquisa do mercado consumidor de cultura em Salvador.

### 3.3. O PÚBLICO FREQUENTADOR DE ESPAÇOS CULTURAIS

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

O Gráfico 2 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.

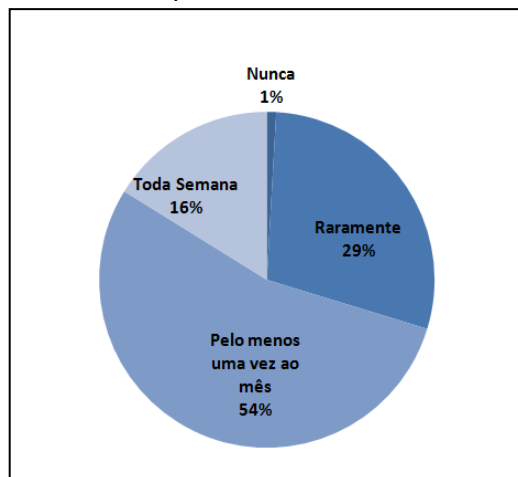
Gráfico 2 – Escolhas dos soteropolitanos para atividades culturais (2015 e 2018)



Fonte: adaptado de Leiva (2018).

No Gráfico 3 são apresentados os dados da pesquisa realizada pela Orquestra Sinfônica da Bahia (ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES; ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA, 2018), no que se refere à frequência do público soteropolitano nos eventos produzidos pelos teatros de Salvador. As motivações e justificativas para o comparecimento, ou não, aos teatros de Salvador estão representadas no Gráfico 4.

Gráfico 3 – Frequência nos teatros em Salvador

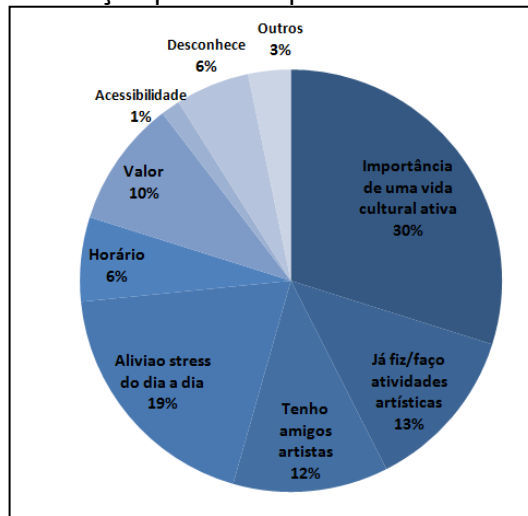


Fonte: Adaptado de Associação Amigos do Teatro Castro Alves; Orquestra Sinfônica da Bahia (2018).

Numa ampla análise do Gráfico 3 fica comprovada a falta de interesse do público soteropolitano em frequentar teatros, já que 83% raramente comparecem ao mesmo uma vez por mês, comprovando o baixo índice de participação nos teatros da cidade. Por outro lado, 30% daqueles que já frequentam os teatros entendem a importância de uma vida

cultural ativa e 13% já fez ou faz atividades artísticas, conforme demonstrado no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Motivação para a frequência nos teatros em Salvador



Fonte: Adaptado de Associação Amigos do Teatro Castro Alves; Orquestra Sinfônica da Bahia (2018).

Conclui-se, portanto, que o mercado teatral de Salvador apresenta grande potencial a ser explorado e com espaço para inovação, devido à sua capacidade de público. De acordo com os motivos elencados nos Gráficos 3 e 4, existe a possibilidade 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

Segundo Paulo Eduardo Troiano<sup>4</sup>, criador do Cheque Teatro, 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

<sup>4</sup> Informação fornecida por Paulo Eduardo Troiano, em conversa informal (entrevista) por telefone, em 29 de março de 2018.

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.

Com a crise da associação cultural, em meados de 1990, seus gestores resolveram finalizá-la no ano de 2002, e em 2004 criaram o Cheque Teatro.

Segundo seu Troiano<sup>5</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. Seu intento era 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 de São Paulo.

Atualmente, a versão mais completa do Cheque Teatro custa R\$ 150,00 (cento e cinquenta reais) e dá direito a 12 folhas Cheque Teatro ou cupons digitais. Arelado a isto, o consumidor (para ter os benefícios) tem que levar pelo menos 1 (um) acompanhante que terá até 50% de desconto na compra do ingresso, pelo período de 01 ano<sup>6</sup>.

Além disto, o consumidor tem direito a 01 (um) Cartão Vale Mais que representa o Clube de Benefícios do Cheque Teatro, à Revista Guia de Benefícios com empresas parceiras e descontos para usuários do Cheque Teatro<sup>7</sup>, possuindo cerca de 193 empresas parceiras, dentre elas OAB/SP, GE, HP, TV CULTURA, SONY, CVC, entre outras. Atualmente existem cerca de 77 espetáculos parceiros do Cheque Teatro<sup>8</sup>.

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

---

<sup>5</sup> Informação fornecida por Paulo Eduardo Troiano, em conversa informal (entrevista) por telefone, em 29 de março de 2018.

<sup>6</sup> Disponível em: <http://chequeteatro.com.br/como-funciona/>. Acesso em: 14 maio 2018.

<sup>7</sup> Disponível em: <http://chequeteatro.com.br/produto/kit-cheque-teatro-fisico/> Acesso em: 14 maio 2018.

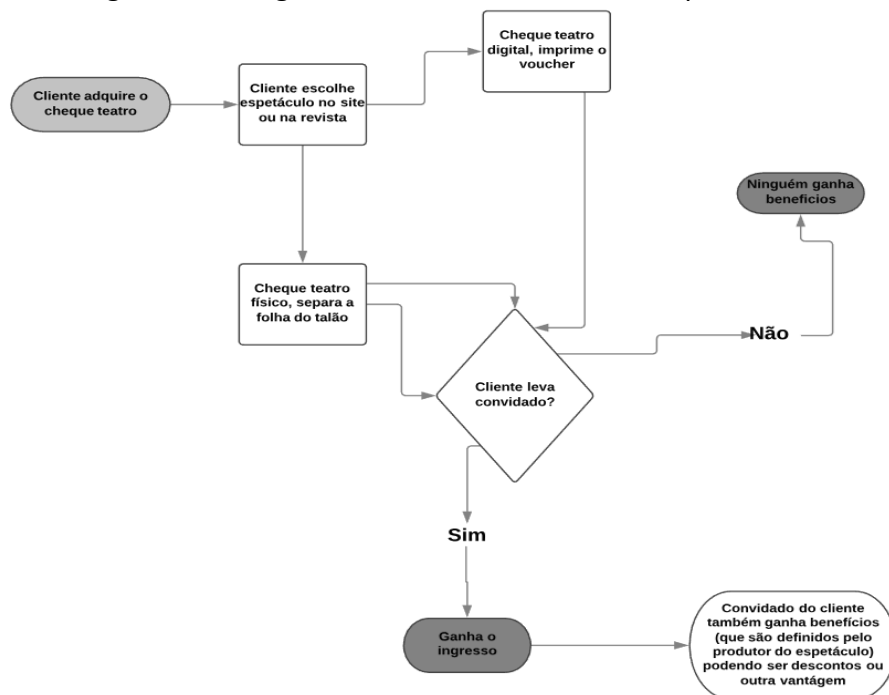
<sup>8</sup> Disponível em: <http://chequeteatro.com.br/pecas/>. Acesso em: 24 jan. 2019.

(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.

Como já citado, para fazer uso do benefício, o cliente tem que, obrigatoriamente, levar 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.

Segue o Fluxograma que explica melhor o funcionamento do cheque teatro:

Figura 1- Fluxograma: Funcionamento do Cheque Teatro



Fonte: Elaboração dos autores, 2020.

Compreendida a forma de funcionamento do Cheque Teatro, que serviu de inspiração para uma proposta de negócio denominada “Clube de Cultura de Salvador”, o que se segue é a elucidação do modelo de negócio Canvas, que orientou a construção do modelo de negócio desse trabalho.

## 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.

A definição de modelo de negócio é de tamanha importância que existem quase tantas definições para o conceito de modelo de negócio quando autores e pesquisadores do tema (ZOTT; AMIT, 2010; CHESBROUGH; ROSENBLOOM, 2002; MORRIS; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2005; TIMMERS, 2001; MAGRETTA, 2002). Resumindo seu conceito, Teece (2010) afirma que modelo de negócio é a ferramenta que define como uma empresa cria e entrega valor ao cliente, no qual necessita de uma arquitetura lógica dos dados e outras evidências que suportam a proposição de valor para o mercado consumidor, com o objetivo de assegurar uma vantagem competitiva sustentável no mercado.

O Canvas é modelo de negócio dividido em nove blocos fundamentais para o funcionamento de uma empresa, que se distribuem assim 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, 2011).

Segundo SEBRAE (2013), o Canvas é uma das ferramentas mais utilizadas por empreendedores e empresas para iniciar um negócio ou para inovar em empresas já constituídas. De acordo Osterwalder e Pigneur (2009) 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”.

Abaixo, a explicação de cada um dos nove blocos fundamentais para o funcionamento de uma empresa (OSTERWALDER, 2004):

1) **Proposta de Valor** – Aqui coloca-se a razão ou o motivo pelo qual o mercado consumidor deve adquirir produtos ou serviços da empresa. Deve-se 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.

2) **Segmento de Clientes** – Aqui descreve-se o público-alvo consumidor. Neste 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 segmento.

3) **Canais** – Aqui são definidas as formas em que a empresa se comunica e alcança determinado segmento de clientes, é o momento de pensar na 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.

4) **Relação com o Cliente** – É onde se verifica o tipo de relação que será estabelecido com os clientes. É neste ponto em que o empresário deve 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.

5) **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. Neste momento, será definido o quanto e como os clientes pagarão pelo serviço ou produto ofertado.

6) **Recursos principais** – Aqui são descritos que 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, estes recursos podem variar. Os recursos podem ser dos seguintes tipos: Físicos, Intelectuais, Humanos e Financeiros.



7) **Atividades principais** – Nesse bloco são 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.

8) **Parcerias principais** – Aqui coloca-se quais são os fornecedores e parceiros que servirão para apoiar a realização da proposta de valor. Aqui se deve 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.

9) **Estrutura de Custos** – Neste 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.

## 6 METODOLOGIA

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

O presente trabalho recorreu à pesquisa descritiva, uma vez que a mesma analisa, observa, registra, compara dados que envolvem fatos ou fenômenos sem a indução ou manipulação para se chegar ao objetivo final (LAKATOS; MARCONI, 1991).

A pesquisa descritiva coleta de dados, utiliza formulários, entrevistas, questionários, fichas de registro para observação e coleta de dados em documentos. Esse trabalho obteve

dados a partir de pesquisa documental que faz o uso de fontes primárias, tais como: documentos arquivados, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, filmes, fotografias, diários, entre outros (KNECHTEL, 2014).

Segundo Gil (2008), não existem métodos e técnicas específicas para o tratamento e análise dos dados obtidos em estudo qualitativos. Portanto, além da pesquisa documental, esse trabalho fez 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.

A coleta de dados foi realizada entre 11 de abril a 30 de maio de 2014 com 601 pessoas com idade superior a 12 anos, abordadas em pontos de grande fluxo populacional da cidade de Salvador (LEIVA, 2015). Já para a pesquisa apresentada por Leiva (2018), os dados foram coletados entre 14 de junho e 27 de julho de 2017, por meio de questionário de 55 perguntas, numa amostra que envolveu 10.630 entrevistas com indivíduos com idade a partir de 12 anos, em 12 capitais brasileiras, inclusive Salvador, e adotando os mesmos critérios da primeira pesquisa (LEIVA, 2018).

O trabalho ainda trouxe dados obtidos a partir da pesquisa feita pela Associação Amigos do Teatro Castro Alves e Orquestra Sinfônica da Bahia (2018), sobre o público frequentador em seus espetáculos, onde 340 pessoas foram indagadas no período de julho a setembro de 2018.

#### 6.1 DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A investigação no ambiente do entretenimento, com sua abordagem de caráter sistêmico, torna-se extensa se não for demarcado o espaço de análise. Esse trabalho delimitou sua pesquisa no Estado da Bahia, mais precisamente a cidade de Salvador, analisando sua produção teatral.

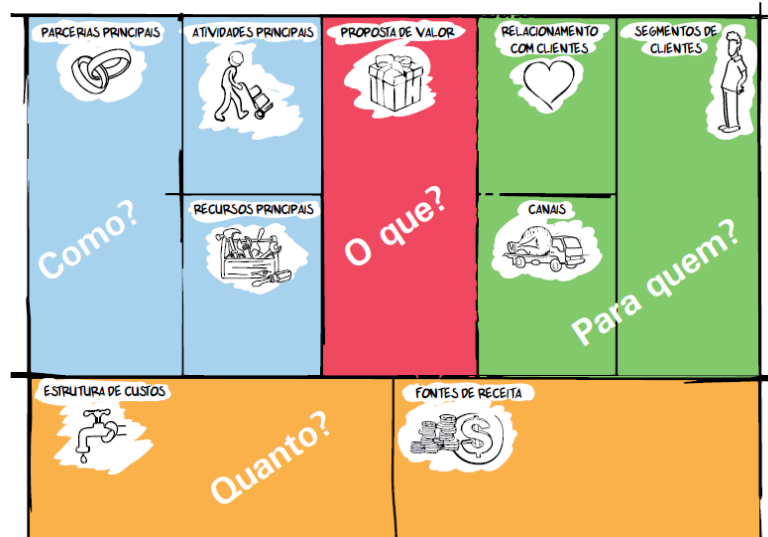
Interessante lembrar que a cidade de Salvador possui cerca de 692,818 km<sup>2</sup>, tendo uma população estimada em 2.953.986 habitantes, é considerada pelo IBGE (2018b) como a 4ª maior cidade brasileira, perdendo para São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília (1ª, 2ª e 3ª lugares, respectivamente). Diante 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.

### 6.1 A ESCOLHA DO MODELO DE NEGÓCIO CANVAS

Para Osterwalder (2004) e o Sebrae (2013), Canvas é uma ferramenta metodológica muito utilizada para criar modelos de negócios a partir de nove blocos que representam as principais áreas de uma empresa. O Sebrae disponibiliza uma cartilha com dicas de como se preencher o modelo da forma mais adequada. A Figura 2 mostra uma simulação do sistema.

Figura 2 - Modelo de Negócio Sebrae Canvas



Fonte: Sebrae (2013).

Tais blocos, segundo o Sebrae (2013), estão agrupados em quatro etapas “o que”, “quem”, “como” e “quanto”, que precisam ser respondidas:

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

Para preencher do modelo de negócio Canvas, esse trabalho utilizou dados encontrados em material bibliográfico e documental, informações do Website do Cheque Teatro (base da criação do modelo), e dados obtidos por meio de conversas telefônicas (entre 28 e 29 de março de 2018) e aplicativo de trocas de mensagens com o criador do Cheque Teatro, Paulo Eduardo Troiano.

As análises de todas as informações serviram de escopo para fortalecer os resultados da pesquisa e, assim, apresentar a possibilidade de criação de um modelo de negócio para a melhoria do acesso à cultura em Salvador por meio da ferramenta Sebrae Canvas.

## **7 CLUBE DE CULTURA DE SALVADOR – OS PRIMEIROS PASSOS PARA SUA CRIAÇÃO**

Após a contextualização da cultura, do mapeamento do mercado cultural em Salvador, do estudo do Cheque Teatro e da metodologia do modelo de negócio Canvas, será abordada a criação do modelo de negócio batizado como “Clube de Cultura de Salvador”.

### **7.1 PROPOSTA DE VALOR**

Segundo o próprio SEBRAE, este é o primeiro campo que deve ser preenchido, é o local em que se deve responder “O que é?” 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 suas necessidades.

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

O Clube de Cultura pretende facilitar 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.

Cumprido 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 objetiva aumentar o público frequentador de espetáculos teatrais e foi dividida em dois blocos: 1) Objeto; e 2) Conteúdo.

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, terão diversos benefícios (Ex.: Pague 1, leve 2. Ingressos gratuitos para o integrante do clube e desconto para seus convidados).

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.

## 7.2 SEGMENTOS DE CLIENTES

Nesse local do Canvas deve-se responder “Para quem?” esse negócio é criado. Para tal, o segmento de mercado escolhido foi o diversificado, que determina que o segmento 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 são: 1) Moradores de Salvador e região ou visitantes; 2) Consumidores de arte; e 3) Produtores culturais.

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.

### 7.3 CANAIS

Nos canais, responde-se à pergunta “Para quem?” o negócio é feito e mantido. 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, dadas as necessidades identificadas justificarem uma oferta diferente e existirem potenciais consumidores que aceitam pagar por aspectos diferentes da oferta. Os canais são: 1) Internet (Espaço Virtual); e 2) Pontos físicos.

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.

Os meios virtuais têm por finalidade atuar como um canal de comunicação em dois sentidos, onde o Clube: (1) informa e divulga os espetáculos, promoções e lançamentos, mas também onde ouve os clientes, os seus desejos para novos lançamentos e melhorias a fazer aos atuais e, (2) comunica os 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.

### 7.4 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: 1) Atratividade/comunicação virtual (site, redes sociais, aplicativo); e 2) Contato direto.

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.

#### 7.5 FONTES DE RECEITA

Nessa lacuna é preenchido “O quanto?” o negócio irá receber. As fontes de receitas são as formas de obtenção de lucros do Clube. Por ser um serviço, foram escolhidas quatro fontes de receitas: 1) Venda de anuidades; 2) Venda de publicidade; 3) Parcerias com produtores; e 4) Patrocinadores.

A venda de anuidades, em primeiro momento, será a principal fonte de receita, pois será condição essencial para que o consumidor participe do Clube, numa forma bastante semelhante 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 *namingsrights*<sup>9</sup>, como parceria com empresas para fornecimento de produtos ou serviços aos participantes do clube e formas de patrocínio.

---

<sup>9</sup>*NamingRights* – 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

## 7.6 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.

Para o Clube de Cultura serão utilizados um total de quatro recursos-chave, que serão divididos em três blocos: 1) Recursos Físicos (compreendem o local em que o clube irá funcionar, seu mobiliário e computadores para a realização de atividades); 2) Recursos Intelectuais e Humanos (preparar uma equipe qualificada para gestão, desenvolvimento, execução, produção das funcionalidades do Clube); e 3) Recursos financeiros (poderão ser de capital próprio, financiamentos ou empréstimos).

## 7.7 ATIVIDADES-CHAVE

Dando continuidade sobre 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 chave: 1) Criação de Clube de Vantagens; 2) Criação de Site/aplicativo; 3) Divulgação de produtos culturais; e 4) Facilitar acesso à cultura.

O Clube de Cultura consiste na criação de um Clube de Vantagens que disponibilizará informações, por meio 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.

---

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).



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.

## 7.8 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 este modelo foram escolhidos quatro parceiros-chave: 1) Produtores Culturais; 2) Patrocinadores; 3) Donos de espaços artísticos e culturais; e 4) Produtores de conteúdo artístico e cultural, artistas, músicos.

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.

## 7.9 ESTRUTURA DE CUSTOS

Por fim, a estrutura de custos é a lacuna do modelo de negócio na qual é estabelecido quanto será gasto para a realização da proposta de valor, devendo ser respondida a pergunta “O quanto?” vale o serviço/produto.

Foram escolhidos seis grandes pontos a serem abordados como estrutura de custos: 1) Registro da marca e da logomarca; 2) Salários dos colaboradores; 3) Custos fixos; 4) Manutenção de identidade virtual; 5) Transações financeiras; e 6) Contatos e network.

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.

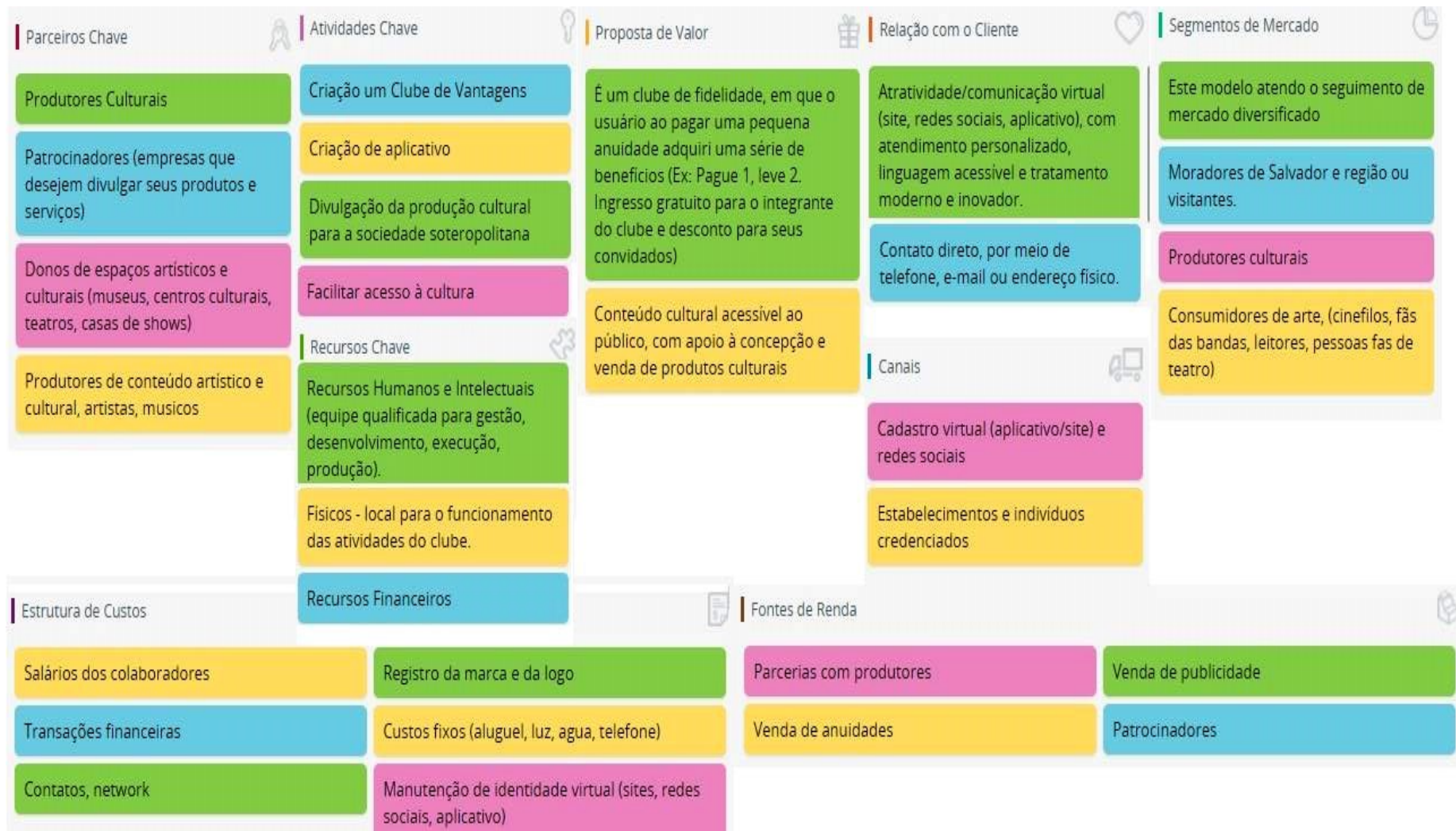
Os gastos com a identidade visual referem-se a sites, redes sociais, aplicativo para a divulgação e publicidade em meio virtual, sendo este um campo econômico que está em franca expansão.

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.

No Quadro 1 apresenta-se um resumo do modelo Canvas do Clube de Cultura de Salvador, elaborado para este trabalho, a partir de nove blocos que representam as principais áreas de uma empresa e seus atores fundamentais.

Quadro 1 – Canvas do Clube de Cultura de Salvador



Fonte: Elaboração dos autores, 2020.

O que se pôde perceber, após a finalização do Canvas 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.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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.

Portanto, o foco central deste 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 dos argumentos apresentados, percebe-se que a proposta desse modelo de negócio pode ser extremamente vantajosa e tem forte possibilidade de viabilização, dado ao seu grande potencial, haja vista que ainda não existe incentivo a essa modalidade para o mercado soteropolitano.

Logo, se conclui que esta proposta de modelo de negócio pode contribuir para o desenvolvimento de Salvador, 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, bem como a possibilidade de criação um modelo de negócio por meio de ferramenta Canvas que poderá ser utilizada tanto pela iniciativa privada quanto pela pública, a fim de se criar alternativas ao acesso à cultura na cidade de Salvador.

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

- AMATUZZI, B. D. Os namingrights e sua utilização em estádios. **Migalhas**, São Paulo, 19 abr. 2005. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/11616/os-naming-rights-e-sua-utilizacao-em-estadios>. Acesso em: 10 abr. 2021.
- ANTIGO ICEIA passa por reforma e abrigará centro de formação e eventos. **Bahia Notícias**, Salvador, 28 jan. 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 maio 2018.
- ARAÚJO, S. R. R.; JOLY, F. D.; ROSA, C. B. (org.) **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.
- ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO TEATRO CASTRO ALVES; ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA. **2º Relatório Trimestral de Prestação de Contas**: período 01/07/2018 a 30/09/2018. Salvador: Fundação Cultural do estado da Bahia, 2018. Disponível em: <http://atcabahia.blogspot.com/p/sobre-atca.html#.YMj0PahKjIU>. Acesso em: 10 out. 2018.
- BAHIA. **Lei nº 7.015 de 09 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre a concessão de incentivo fiscal para financiamento de projetos culturais, e dá outras providências. Bahia: Casa Civil, 1996. Disponível em: [https://siic.cultura.ba.gov.br/pdfs/Lei\\_7015\\_de\\_09-12-1996\\_-\\_Criacao\\_FAZCULTURA\\_-\\_Com\\_Alts\\_de\\_2005\\_e\\_2010.pdf](https://siic.cultura.ba.gov.br/pdfs/Lei_7015_de_09-12-1996_-_Criacao_FAZCULTURA_-_Com_Alts_de_2005_e_2010.pdf). Acesso em: 06 de ago. 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: Casa Civil, 2005. Disponível em: <https://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85789/lei-9431-05>. Acesso em: 15 jul. 2018.
- BAHIA. Secretaria da Cultura. **Fazcultura**: acompanhamento e execução. Salvador, 2017. 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 maio 2018.
- BERTHOLD, Margot. **História mundial do teatro**. São Paulo: Perspectiva, 2001.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto-lei nº 25, de 30 de novembro de 1937**. Organiza a proteção do patrimônio histórico e artístico nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 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 mar. 2019.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Presidência da República, 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 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991**. Institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac). Brasília, DF: Presidência da República, 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 jul. 2018.

BRASIL. **Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019**. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Brasília, DF: Presidência da República, 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 mar. 2019.

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**, v. 11, n. 3, 529-555, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.529>. Acesso em: 08 dez. 2018.

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

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

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

HOLLANDA, H. B. **Cultura como recurso**. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, Fundação Pedro Calmon, 2012.

IBGE. **Estimativas da população**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html>. Acesso em: 12 maio 2018.

IBGE. **População**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018b. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>. Acesso em: 12 maio 2018.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

LEIVA, J. **Cultura nas Capitais**: como 33 milhões de brasileiros consomem diversão e arte. 1. ed. Rio De Janeiro: 17 Street Produção Editorial, 2018.

MAGRETTA, J. Why business models matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86-92, 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>. Acesso em: 12 set. 2018.

MONTESANTI, B. *et al.* Com crise, setores da cultura se preparam para até 30% de cortes. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 25 mar. 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 fev. 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 out. 2018.

ONU. **Declaração Universal de Direitos Humanos**. Genebra, 1948. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao/>. Acesso em: 15 jun. 2018.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology a proposition in a design science approach**. 2004. These (Docteur en Informatique de Gestion) - Universite de Lausanne, Ecoledes Hautes Etudes Commerciales, Lausanne, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, OSF. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Canvas**: Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

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

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios**: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Brasília, DF: Sebrae, 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES\\_QUADROMODELODENEGOCIOS\\_16\\_PDF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMODELODENEGOCIOS_16_PDF.pdf). Acesso em: 15 set. 2018.

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

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

TIMMERS, P. **Electronic Commerce**: strategies and models for business-to-business trading. Chichester: Wiley, 2001.

UNESCO. **Acesso à cultura no Brasil**. Brasília, DF: Unesco, 2017. Disponível em <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/culture/culture-and-development/access-to-culture/>, acesso em: 11 maio 2017.

UNESCO. **Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural**. Paris: Unesco, 2002. Disponível em: <https://www.oas.org/dil/port/2001%20Declara%C3%A7%C3%A3o%20Universal%20sobre%20a%20Diversidade%20Cultural%20da%20UNESCO.pdf>. Acesso em: 09 maio 2017.

ZOTT, C.; AMIT, R. Business model design: an activity system perspective. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 216-226, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>. Acesso em: 10 jan. 2017.

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