



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Arte, Tradição e Experiência:  
O Consumo de Ballet no Theatro Municipal do  
Rio de Janeiro no Contexto Pós-Pandemia  
COVID-19**

**Beatriz Schmalzi Cuozzo**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2024.



**Beatriz Schmalzi Cuozzo**

**Arte, Tradição e Experiência:**

**O Consumo de Ballet no Theatro Municipal do Rio de Janeiro no Contexto Pós-Pandemia COVID-19**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Alessandra Baiocchi A. Corrêa

Rio de Janeiro  
Novembro de 2024.

“Deus nos dá o talento e o trabalho transforma o talento em genialidade.”

Anna Pavlova

## Agradecimentos

Primeiramente, agradeço ao meu pai, Leonardo, e à minha mãe, Barbara, pelo apoio constante e amor incondicional. Obrigada por todo o esforço e por me ensinarem que sou capaz de me superar e evoluir a cada dia.

À minha orientadora, Alessandra Baiocchi, que inspira muitos alunos com sua dedicação, conhecimento e amor pela arte, agradeço pela paciência e pela orientação indispensável ao longo deste trabalho.

À minha avó, Maria Caterina, cuja presença ilumina meus dias e que cuida da nossa família com um amor incomparável. E à minha querida avó, Wiltrud, empresária admirável que inspira meu caminho na administração.

Ao meu avô Nicola e ao meu dindo Renato, com os quais, no meu coração, irei para sempre compartilhar todas as minhas conquistas.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo aqui meu sincero agradecimento.

## Resumo

Cuozzo, Beatriz. Arte, Tradição e Experiência: O Consumo de Ballet no Theatro Municipal do Rio de Janeiro no Contexto Pós-Pandemia COVID-19. Rio de Janeiro, 2024. 51 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho explora a experiência do público de ballet no Theatro Municipal do Rio de Janeiro, um marco cultural com muitos anos de história. Com arquitetura imponente e palco de apresentações de renomadas companhias de ballet, o teatro atrai um público expressivo. Após a pandemia de COVID-19, novas dinâmicas de consumo cultural surgiram, impactando a experiência do público. A pesquisa realizada, com entrevistas qualitativas ao público que frequentou espetáculos de ballet no Theatro desde 2021, busca entender essas experiências pós-pandemia, a partir da análise e identificação de pontos positivos e negativos e como eles impactam a experiência dos consumidores, para, por fim, contribuir para o aprimoramento das práticas de Marketing Cultural e da vivência dos espectadores no teatro.

### Palavras- chave

Marketing Cultural, Experiência de Consumo, Ballet, Theatro Municipal do Rio de Janeiro

## **Abstract**

Cuozzo, Beatriz. Art, Tradition, and Experience: The Consumption of Ballet at the Theatro Municipal do Rio de Janeiro in the Post-COVID-19 Pandemic Context. Rio de Janeiro, 2024. 51 p. Undergraduate Thesis – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

The present work explores the ballet audience experience at the Theatro Municipal do Rio de Janeiro, a cultural landmark with many years of history. With its impressive architecture and a stage that hosts performances by renowned ballet companies, the theater attracts a significant audience. Following the COVID-19 pandemic, new dynamics of cultural consumption have emerged, impacting the audience experience. This research, conducted through qualitative interviews with attendees who have frequented ballet performances at the Theatro since 2021, seeks to understand these post-pandemic experiences by analyzing and identifying positive and negative aspects and how they affect the consumer experience, ultimately contributing to the enhancement of Cultural Marketing practices and the audience's experience at the theater.

### **Key-words**

Cultural Marketing, Consumer Experience, Ballet, Theatro Municipal do Rio de Janeiro

## Sumário

1	Introdução	1
2	Contextualização e referencial teórico	3
2.1	Ballet Clássico no Rio de Janeiro	3
2.2	O Theatro Municipal do Rio de Janeiro	6
2.3	Marketing Cultural	9
2.4	Experiência de consumo	9
2.5	7Ps do Marketing	11
3	Passos metodológicos	13
3.1	Tipo de pesquisa e coleta de dados	13
3.2	Seleção dos entrevistados	13
3.3	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	15
3.4	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	15
3.5	Limitações do método	16
4	Análise dos Resultados	17
4.1	Compra dos ingressos	17
4.2	Acesso ao teatro	20
4.3	Experiências no Theatro Municipal do Rio de Janeiro	24
4.4	Tendências de consumo e consumidores fieis	31
5	Recomendações	33
6	Conclusão	36
7	Referências Bibliográficas	38
	Anexo 1	42

## Lista de figuras

Figura 1: Prédio do Theatro Municipal erguido mas ainda apresentando o barracão da obra (1909).....	3
Figura 2: Espetáculos de dança são vistos por 34% da população.....	4
Figura 3: Sala de Espetáculos da Noite de Inauguração.....	8
Figura 4: Características no Marketing de Experiências.....	10
Figura 5: Comprar ingresso??? Impossível.....	16
Figura 6: Theatro da Panelinha.....	17
Figura 7: Ingressos esgotados antes de entrar no site.....	17
Figura 8: Escadarias do Theatro Municipal do Rio de Janeiro.....	19
Figura 9: Falta de segurança na porta do Theatro Municipal do Rio de Janeiro.	20
Figura 10: Águia retirada do telhado para restauro durante a reforma de 2008..	25
Figura 11: Espetáculos encenados no teatro pós pandemia COVID-19.....	26

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados	12
-------------------------------------	----

## 1 Introdução

O Theatro Municipal do Rio de Janeiro é um local emblemático para a cultura carioca. Com 115 anos de história, a casa de espetáculos chama a atenção de todos que passam pelo centro da cidade, com sua fachada ricamente decorada com mármore, vitrais e esculturas. Sua beleza impressionante possui uma grandiosidade difícil de ignorar, refletindo a imponência da arquitetura e a riqueza da tradição artística do país. Sua grandiosidade reflete não apenas a influência da Belle Époque na arquitetura nacional, mas também o compromisso do Brasil em consolidar espaços dedicados à arte e à cultura no início do século XX.

Além de sua elegância arquitetônica, o teatro foi palco para diversos espetáculos de ballet inesquecíveis, históricos para a dança, apresentados por companhias como a Grande Companhia de Bailados Clássicos Anna Pavlova, American National Ballet Theatre, Bolshoi, Kirov, Ballet Nacional de Cuba, entre outros (LA FILLE MAL GARDÉE, 2024). Por meio dessas iniciativas, o Theatro Municipal não só se destacou como um dos mais importantes centros de difusão cultural da América Latina, mas também criou um elo profundo com seus frequentadores, tornando-se um local de inspiração e valorização das artes performáticas.

A dança, em particular o ballet, sempre teve um papel especial na programação deste teatro, atraindo um público diversificado e apaixonado. Estudos conduzidos pela Prefeitura do Rio de Janeiro e pela Secretaria Municipal de Cultura em 2015 indicam que o público potencial para espetáculos de dança na cidade soma aproximadamente 1,5 milhão de pessoas, demonstrando o interesse expressivo dos cariocas por esse tipo de manifestação cultural (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO; SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, 2015).

No entanto, após o impacto da pandemia de COVID-19, novas dinâmicas de consumo cultural emergiram, tornando necessária uma compreensão atualizada das experiências do público de ballet no teatro. O período pandêmico não só interrompeu temporariamente as atividades presenciais, mas também transformou os hábitos do público, que precisaram

adaptar suas formas de acesso à arte, muitas vezes migrando para o ambiente digital. Com o retorno das atividades presenciais, emergiu a necessidade de compreender como essas transformações influenciaram a experiência do público em eventos culturais.

Diante deste contexto, este trabalho visa investigar a opinião do público de ballet do Theatro Municipal sobre a experiência de consumo. A pergunta de pesquisa que se apresenta é: Como é a experiência do público do Theatro Municipal ao assistir um espetáculo de ballet?

A investigação do presente trabalho se concentra na vivência dos espectadores após as mudanças impostas pela pandemia, explorando suas expectativas, desafios e satisfações ao retornar ao teatro. Para a pesquisa foram entrevistadas 9 pessoas que assistiram espetáculos de ballet no Theatro Municipal desde o ano de 2021. Este trabalho pretende contribuir para o campo de estudo de Marketing Cultural e Experiências de Consumo Cultural. Também, espera-se ampliar o debate acadêmico sobre o consumo cultural no Brasil, ao mesmo tempo em que se oferece um conjunto de recomendações práticas para que o Theatro Municipal mantenha sua relevância como um centro de excelência artística. Assim, o teatro poderá continuar encantando gerações, promovendo a dança e as artes como elementos centrais da identidade cultural do país.

## 2 Contextualização e referencial teórico

### 2.1 Ballet Clássico no Rio de Janeiro

É estimado que a primeira apresentação de ballet clássico no Rio de Janeiro foi realizada em 1813, no Real Teatro de São João, porém, tal arte ainda não havia sido difundida no Brasil (ERMAKOV, 2010). Tempos depois, em 1903, iniciou-se a reforma urbana inspirada em projetos europeus, liderada pelo então prefeito Pereira Passos, com grande inspiração nas transformações de Paris por Haussmann (BENCHIMOL, 1992). Tal reforma, teve o Theatro Municipal do Rio de Janeiro como uma das obras planejadas pela prefeitura, com o intuito de modernizar a cidade e torná-la mais adequada às demandas da época (BENCHIMOL, 1992). Assim, começaram a arrecadar impostos para a construção do Theatro Municipal, visando urbanizar a cidade por meio de um teatro de primeira grandeza (ERMAKOV, 2010).

A partir de 1900, por conta dos altos impostos cobrados, houve uma queda de audiência nos teatros do Rio de Janeiro, evidenciando que as artes cênicas andavam em decadência. Pereira Passos, com seus ideais de europeização e aburguesamento da cultura, tinha a intenção de reverter essa situação (ERMAKOV, 2010).

Com a construção do Theatro Municipal (Figura 1), destinado anteriormente exclusivamente para grandes espetáculos de companhias estrangeiras, o ballet foi propagado do Brasil, recebendo diversas companhias internacionais como o Ballet Russes e o American Ballet (ERMAKOV, 2010).



Figura 1: Prédio do Theatro Municipal erguido mas ainda apresentando o barracão da obra (1909)

Fonte: Ebook educativo: 114 anos do Theatro Municipal do Rio de Janeiro

Há poucos dados de pesquisa referentes ao consumo de dança no Brasil. Em 2015, a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro e a Secretaria Municipal de Cultura realizaram um levantamento para a criação do Seminário Perfil Cultural dos Cariocas. Considerando que a Secretaria Municipal de Cultura é responsável por criar e desenvolver políticas públicas de cultura que conversam com a condição de capital cultural do Brasil e do Rio de Janeiro, a pesquisa tinha o objetivo de ajudar o poder público, pesquisadores e produtores, por meio de dados, a desenvolverem ações que levem em consideração as características, desejos e necessidades da população.

A pesquisa foi realizada com uma amostra de 1.537 moradores do Rio de Janeiro, com mais de 60 perguntas relacionadas a diferentes aspectos da vida cultural da cidade. Com isso, chegaram aos resultados que 21% dos respondentes foram a espetáculos de dança no último ano, com 51% sendo público eventual e 28% público potencial, apenas o público potencial já soma 1,5 milhão de pessoas. Dentro desse estudo, 30% do público frequentador desse tipo de espetáculo é de classe A+B, com 30% habitando a zona sul, 25% o centro, 21% a barra, 20% a zona oeste e 17% a zona norte

(PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO; SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA, 2015).

Leiva e Meirelles conduziram outra pesquisa em 2018. Os resultados apontam que espetáculos de dança são vistos por 34% da população, metade dos entrevistados dizem ter interesse relevante por apresentações de dança ou ballet, sendo o percentual maior entre os respondentes de gênero feminino, expressando o valor de 59% (LEIVA E MEIRELLES, 2018). A mesma pesquisa evidencia que quase metade da plateia de espetáculos de dança tem entre 25 e 44 anos, dentre esses, um terço das pessoas possuem ensino superior e 47% têm ensino médio (LEIVA E MEIRELLES, 2018).



Figura 2: Espetáculos de dança são vistos por 34% da população

Fonte: Leiva e Meirelles (2018, p. 145)

Atualmente, a realidade do ballet clássico no Brasil ainda está longe da ideal, de acordo com Katerina Houlis, diretora do YAGP<sup>1</sup> no Brasil:

“Os governos investem pouco em cultura, os patrocinadores não tem interesse em investir no bailarino porque o jogador de futebol vai dar

<sup>1</sup> Youth America Grand Prix (YAGP) é uma das maiores competições de ballet do mundo, onde jovens bailarinos têm a oportunidade de ganhar bolsas de estudo e contratos profissionais com companhias de balé internacionalmente renomadas.

muito mais visibilidade. A verdadeira realidade do balé é pouco conhecida. As pessoas acham que o balé é rico por ser bonito e, de certa forma, rico no palco. Ouço falar que bailarinos são ricos, mas não é isto”. (HOULIS, 2023)

Houlis (2023) também declara que há muitos talentos no país, entretanto esses talentos acabam buscando oportunidades internacionalmente, por falta de atenção às artes no Brasil e pelo investimento escasso.

De acordo com Reis (2023), o Ministério da Cultura, durante a pandemia, passou por uma grande falta de investimentos. Um levantamento feito pelo quadro Igualdades da Revista Piauí, revela que em 2022 houve uma queda de 63% nos investimentos em comparação a 2018 (REVISTA PIAUÍ, 2022). Entre 2019 e 2022, foram aprovados apenas 12,8 mil projetos culturais para receber recursos por meio da Lei Rouanet, que é uma das principais fontes de financiamento para atividades culturais, como exposições e festivais. No período anterior, de 2015 a 2018, esse número foi de 20,8 mil projetos (REVISTA PIAUÍ, 2022).

A Lei Rouanet, estabelecida em 1991, “tem como objetivo facilitar o acesso de todos os cidadãos à cultura e promover o total exercício dos direitos culturais, além incentivar e apoiar a criação, conservação e disseminação da cultura”. É importante destacar que tal (Lei 8.313/1991) está sendo revista em 2024, com diversas mudanças significativas. Entre elas, está a mudança de prazos para apresentação de propostas culturais, que passou de 90 para 60 dias antes da execução, também, o teto de financiamento foi aumentado para projetos como mostras culturais, festivais e óperas, agora com limite de R\$10 milhões (MINISTÉRIO DA CULTURA BRASIL, 2024).

## **2.2 O Theatro Municipal do Rio de Janeiro**

O Theatro Municipal do Rio de Janeiro, inaugurado em 14 de julho de 1909 (Figura 3), é uma casa de espetáculos administrada pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, sendo localizado na Cinelândia, centro da cidade. É considerado atualmente como uma das principais casas de espetáculos do

Brasil, contando com a capacidade de 1.739 espectadores (*Theatro Municipal do Rio de Janeiro, n.d.*).

O edifício imponente, que trouxe modernidade para a então capital do país, transformou profundamente o olhar para a cidade do Rio de Janeiro, que passou a ser vista como uma metrópole civilizada, com padrões de construções europeias. O teatro foi construído com inspiração na construção da Ópera de Paris (Palais Garnier). O Palais Garnier, com 350 anos de história, é conhecido por sua arquitetura única e sua beleza marcante, esse teatro foi e é até hoje extremamente importante para o cenário cultural mundial, tendo uma enorme influência no mundo artístico.

A inauguração do Theatro Municipal foi de extrema importância para o cenário cultural carioca, que segundo Ermakoff (2010), passou a dispor de uma casa de espetáculos comparável, em beleza, tamanho e conforto, àquelas que se sobressaíam no mundo civilizado no alvorecer do século XX.



Figura 3: Sala de Espetáculos da Noite de Inauguração

Fonte: Ebook educativo: 114 anos do Theatro Municipal do Rio de Janeiro.

No início de seu funcionamento, a casa de espetáculos era palco para companhias de ópera e dança europeias, principalmente vindas da Itália e da França. O objetivo principal do espaço era a sobrevivência e desenvolvimento

do teatro dramático sério no Brasil, assim, foi palco de espetáculos de companhias internacionais de muita relevância do cenário mundial. A Companhia de Balés Russos, dirigida por Serge Diaghilev (1872-1929), trouxe o emblemático bailarino Vaslav Nijinski para dançar no Rio de Janeiro (ERMAKOV, 2010). Nos primeiros dez anos, o Theatro Municipal operou a todo vapor, promovendo um total de 378 récitas, incluindo peças teatrais, óperas e apresentações de ballet. Nesse período, o restaurante do Salão Assyrio também se firmou como um ponto tradicional na cidade (*Ebook educativo: 114 anos do Theatro Municipal do Rio de Janeiro*).

A partir da década de 30, o Theatro Municipal do Rio de Janeiro passou a ser composto por três corpos artísticos: Orquestra Sinfônica do Theatro Municipal do Rio de Janeiro, Coro do Theatro Municipal do Rio de Janeiro e Ballet do Theatro Municipal do Rio de Janeiro. Além disso, há uma escola de formação de ballet clássico ligada ao teatro, chamada Escola Estadual de Dança Maria Olenewa, em homenagem à importante bailarina (*Theatro Municipal do Rio de Janeiro, n.d.*).

Com o objetivo de suprir a demanda por formação na área da dança e capacitar docentes e profissionais para a formação de futuros bailarinos, prezando pela qualidade no ensino da dança no Brasil, em 2023 a instituição abriu inscrições para a primeira turma do Curso de Pós-Graduação em Ensino de Dança Clássica, com aulas ministradas em sábados de 15 em 15 dias. O curso conta com três módulos obrigatórios e atividades complementares, totalizando 360 horas, em 18 meses (*Theatro Municipal do Rio de Janeiro, n.d.*).

Em outubro de 2024, Hélio Bejani consta como regente interino do corpo de baile do TMRJ, com a maioria dos espetáculos de ballet tendo direção artística de Hélio Bejani e Jorge Texeira. Ademais, o Theatro conta com o apoio da Amil Paradiso, Rádio Mec, Fever, Livraria da Travessa, Ma Ballet Shop e Gaynor Mindem, com a realização institucional da Associação dos Amigos do Teatro Municipal (AATM), entidade sem fins lucrativos fundada em 1984, que possui Gustavo Martins de Almeida como presidente; Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa do Rio de Janeiro, com Danielle Christian Ribeiro Barros como Secretária e o Governo do Estado do Rio de Janeiro, atualmente com Cláudio Bomfim de Castro e Silva como Governador, realização do Ministério da Cultura do Governo Federal do Rio de Janeiro e tendo também a Petrobras como patrocinadora oficial (LA FILLE MAL GARDÉE, 2024). Juntamente, há a Fundação Teatro Municipal do Rio

de Janeiro, com Clara Paulino como Presidente, Maria Thereza Fortes como Vice-Presidente, Bárbara Ottero como Chefe de Gabinete, Eric Herrero como Diretor Artístico, Felipe Prazeres como Maestro Titular OSTM, Cyrano Sales como Maestro Titular do Coro, Priscila Bomfim como Maestra Preparadora, Hélio Bejani como Regente Interino do Ballet e Diretor da Escola Estadual de Dança Maria Olenewa, Adriana Rio Doce como Diretora Operacional e Técnica e Jésus Figueiredo como Maestro Colaborador (LA FILLE MAL GARDÉE, 2024).

### **2.3 Marketing Cultural**

Machado Neto (2006) declara que o marketing cultural desempenha um papel crucial na valorização e promoção das artes, oferecendo maior visibilidade e sustentabilidade para iniciativas culturais.

O marketing cultural, em sua essência, procura inicialmente convidar os consumidores a conhecerem e apreciarem o trabalho artístico, o objetivo maior está na expressão artística. O foco não está necessariamente em satisfazer as necessidades do mercado, os artistas criam o trabalho e depois buscam o público-alvo apropriado para o mesmo, o marketing cultural gira em torno do produto, não do mercado (COLBERT, 2012).

Para Machado Neto (2006), o objetivo do Marketing Cultural é atender às necessidades culturais e colaborar no enriquecimento cultural da sociedade, por meio de viabilização físico-financeira de produtos e serviços. Para tal, é preciso criar conexões com segmentos de mercado que tem potencial de interesse nos produtos e serviços oferecidos, de acordo com as variáveis de mercado - preço, distribuição e comunicação -, para o produto cultural ser posto em contato com um número suficiente de consumidores, então atingindo os objetivos estabelecidos pela missão da empresa (COLBERT, 2012).

### **2.4 Experiência de consumo**

Segundo Pereira, Siciliano e Rocha (2015), a “experiência de consumo” engloba toda compra que inclui alguma forma de troca, logo, uma experiência. Ou seja, este conceito é baseado em práticas e interações sociais (experiência) participando dos usos sociais dos bens, sustentadas

pelos sistemas de classificação e atribuição de significado da sociedade (consumo), é o registro sensível, no indivíduo, da prática de consumir (PEREIRA, SICILIANO, ROCHA, 2015).

As experiências proporcionam valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e relacionais que substituem os valores funcionais (SCHMITT, 1999). Os valores sensoriais possuem o objetivo de criar experiências por meio da visão, som, toque, paladar e olfato. Os emocionais apelam aos sentimentos e emoções internas dos consumidores. Os valores cognitivos se relacionam ao intelecto criando experiências cognitivas e de resolução de problemas que envolvem os clientes de forma criativa. Por fim, os valores comportamentais englobam todos os mencionados anteriormente, porém, este vai além dos sentimentos pessoais e do indivíduo, esses valores apelam à necessidade de ser percebido de forma positiva por outras pessoas, em um sistema social mais amplo, como um “estilo de vida”. Os valores estão conectados e interagem entre si, inúmeras empresas de sucesso empregam experiências híbridas (SCHMITT, 1999).

Para Schmitt (1999), o Marketing de Experiência envolve experiências de consumo, métodos ecléticos, considera o consumo como experiência holística e considera o consumidor tanto racional quanto emocional nas suas decisões (Figura 4).

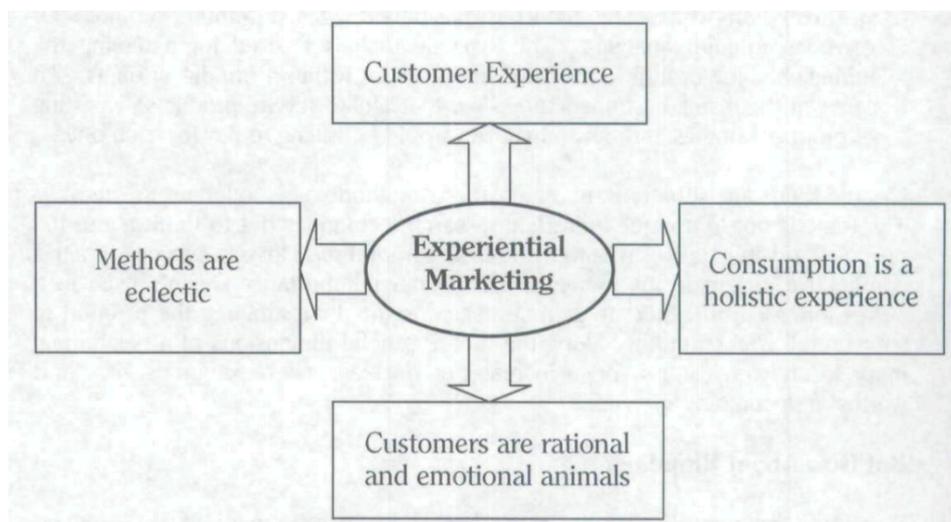


Figura 4: Características no Marketing de Experiências

Fonte: Schmitt (1999, p. 58)

## 2.5 7Ps do Marketing

O consumidor é o ponto focal de todos os esforços de marketing, com isso, o conceito dos 7Ps de marketing foi criado, como uma evolução do mix tradicional de marketing, baseado nos 4Ps do professor Jerome McCarthy (1978). Para McCarthy (1978), a gestão de marketing enfrenta continuamente os mesmos tipos de problemas: análise do consumidor e análise do produto, canais, promoção e preço.

Nos 4Ps, o P referente a Produto inclui serviços, embora estes sejam intangíveis, esta área foca em criar o produto certo para seus consumidores alvo, segundo McCarthy (1978), há uma grande semelhança entre marketing de produtos e marketing de serviços. Na categoria Praça, os principais desafios envolvem determinar o local, o momento e os responsáveis pela oferta de bens e serviços para venda. São analisados todos os processos, funções e instituições envolvidos em garantir que o produto certo chegue ao consumidor alvo de maneira eficiente. Já a Promoção se refere a comunicação do produto ao consumidor alvo, que será vendido no lugar certo e pelo preço certo. O P de Preço refere-se à definição do valor que o consumidor pagará pelo produto, considerando sua atratividade e a rentabilidade para a empresa. O objetivo é determinar o "preço certo" para o produto certo, no lugar certo, com a promoção certa (McCARTHY, 1978).

A partir disso, o marketing foi se tornando mais complexo e, por isso, foi incluído um quinto 'P' — Pessoas. Recentemente, dois outros 'P's foram adicionados, especialmente para as empresas do setor de serviços: Processo e Evidência Física (CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING, 2009).

O quinto P, de Pessoas, coloca em evidência que o impacto de qualquer interação entre seus colaboradores e os clientes pode ser decisivo, influenciando diretamente a percepção que o cliente tem da sua marca, seja de forma positiva ou negativa. Por isso, a reputação da sua empresa está diretamente ligada à atuação das pessoas que a representam. Já o P de Processos, é a maneira como o serviço é oferecido e o comportamento daqueles que o prestam desempenham um papel crucial na satisfação do cliente. Tempo de espera, a qualidade das informações e a atenção dos funcionários são elementos importantes para criar uma experiência positiva. Por fim, temos a Evidência Física, que mostra que um serviço não pode ser experimentado antes de ser entregue. Isso implica que optar por um serviço

pode ser considerado um risco, já que se trata de algo intangível. Essa sensação de insegurança pode ser minimizada ao fornecer aos clientes potenciais uma forma de "ver" o serviço, por meio de evidências físicas que transmitam credibilidade e qualidade, como o ambiente onde o serviço é prestado, materiais promocionais ou até demonstrações práticas (CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING, 2009).

Os 7Ps do marketing são fundamentais, como oferecem uma abordagem abrangente para as empresas gerenciarem suas estratégias de marketing de maneira mais eficaz, principalmente em setores de serviços.

## **3 Passos metodológicos**

### **3.1 Tipo de pesquisa e coleta de dados**

Com a finalidade de analisar a experiência do público ao assistir um espetáculo de ballet no Theatro Municipal do Rio de Janeiro, foi realizada uma investigação qualitativa de natureza exploratória. A pesquisa exploratória tem como finalidade obter uma primeira compreensão de um fenômeno, elaborando suposições ou premissas de um tema recente (SILVA, MACHADO, SACCOL E AZEVEDO, 2012).

A coleta de dados secundários foi realizada por meio da seleção de artigos científicos, livros, e-books, artigos de jornais eletrônicos e informações provenientes de redes sociais, como o Instagram e o site Reclame Aqui. Já a coleta de dados primários ocorreu por meio da condução de entrevistas, realizadas individualmente para explorar as percepções pessoais dos entrevistados.

### **3.2 Seleção dos entrevistados**

Os entrevistados foram selecionados a partir de uma amostra intencional (YIN, 2016). Neste tipo de seleção os sujeitos são escolhidos por terem capacidade de responderem aos temas que vão auxiliar na questão de pesquisa.

Todos os participantes foram espectadores de ballet no Theatro Municipal do Rio de Janeiro após 2021.

No total, foram entrevistados 9 respondentes, tendo 3 frequentado o TMRJ 1 vez no período pós pandemia, 2 frequentado 2 ou 3 vezes neste mesmo período e por fim, 4 usuários assíduos, que frequentaram o Theatro 4 vezes ou mais após 2021 (Tabela 1).

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

<b>Identificação</b>	<b>Iniciais</b>	<b>Sexo</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Quantas vezes assistiu ballet no Theatro a partir de 2021</b>	<b>Forma de entrevista</b>
Entrevistado 1	MB	F	entre 20 e 30 anos	1	Por escrito
Entrevistado 2	NC	M	entre 20 e 30 anos	1	Presencial
Entrevistado 3	JA	M	entre 20 e 30 anos	1	Presencial
Entrevistado 4	JS	F	entre 20 e 30 anos	5	Presencial
Entrevistado 5	KC	F	entre 50 e 60 anos	não se recorda número	Telefone
Entrevistado 6	GC	F	entre 20 e 30 anos	2	Presencial
Entrevistado 7	BS	F	entre 40 e 50 anos	3	Presencial
Entrevistado 8	JT	F	entre 30 e 40 anos	4	Presencial
Entrevistado 9	LM	M	entre 20 e 30 anos	7	Videoconferência

Fonte: Elaborada pela autora

### **3.3 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo**

A coleta de dados secundários iniciou-se em setembro de 2023. A coleta de dados primários ocorreu entre 24 de setembro e 08 de outubro de 2024. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas individuais, que foram conduzidas presencialmente, por telefone, por escrito (e-mail) e por videoconferência via a plataforma "Google meet". As entrevistas foram marcadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e realizadas nos locais de sua preferência.

Para guiar o processo, utilizamos um roteiro elaborado pela autora (Anexo 1). O processo de entrevista começou com a apresentação da entrevistadora, explicando sobre o tema abordado e o formato da entrevista. Logo depois, os entrevistados deram consentimento para gravar a entrevista e utilizar as informações fornecidas exclusivamente para fins de análise. Após essa fase, os participantes compartilharam suas experiências.

### **3.4 Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

As informações fornecidas pelos entrevistados foram processadas em etapas distintas. Primeiramente, foram gravadas; em seguida, transcritos em forma de relato (ou na íntegra); por fim, foram submetidos à análise com o auxílio de uma planilha do Excel e um Word, o que possibilitou uma análise mais aprofundada das informações.

Os dados foram agrupados em uma única planilha do Microsoft Excel, onde cada pergunta foi alocada em colunas distintas. Em seguida, foi conduzido uma análise das entrevistas por meio do Microsoft Word, abordando cada pergunta individualmente. Esse processo de análise detalhada resultou em uma visualização mais clara dos dados coletados, permitindo uma melhor compreensão das semelhanças e divergências nas respostas fornecidas pelos entrevistados.

Esse método aprimorou a capacidade de realizar uma análise minuciosa dos dados, sendo possível comparar os dados nas entrevistas com o referencial teórico. Dados secundários obtidos através do site Reclame Aqui foram

incorporados à análise dos resultados, organizados nas temáticas abordadas pelo público entrevistado.

### **3.5 Limitações do método**

No método qualitativo por entrevistas, existem algumas limitações. Primeiramente, as informações coletadas são referentes às experiências e percepções de pessoas. Como a percepção é subjetiva, os dados podem acabar sendo distorcidos, os respondentes podem aumentar ou diminuir a dimensão dos fatos em seus relatos (GIL, 2002).

Além disso, trabalhamos com um grupo pequeno de entrevistados, o que pode limitar a representatividade dos resultados. Também, é possível pontuar que as perguntas conseguem coletar muitos dados dos respondentes, mas não são suficientes para entender a fundo os fenômenos sociais, para isso, seria necessária uma análise mais detalhada (SILVA, MACHADO, SACCOL E AZEVEDO, 2012).

Por fim, há o viés do entrevistador, que está relacionado a forma como o pesquisador interpreta os resultados do estudo, considerando experiências vividas, suas preferências e expectativas. Com o objetivo de chegar à conclusão de pesquisa esperada inicialmente, o pesquisador pode olhar os dados de forma tendenciosa (GIL, 2002).

## 4 Análise dos Resultados

Este capítulo foi organizado em quatro seções, começando pela compra dos ingressos, passando pelo acesso ao teatro, comentando acerca das experiências vividas no local e finalizando com uma análise das tendências de consumo nesta área. Os resultados incorporam tanto o resultado de entrevistas quanto depoimentos recolhidos no site “Reclame Aqui”. As reclamações no site reforçam as críticas sobre a compra de ingressos e saída do teatro, contextualizando o impacto dessas experiências com base em outras fontes de pesquisa relevantes.

### 4.1 Compra dos ingressos

A maioria das experiências em espetáculos culturais começam com a mesma etapa, a compra dos ingressos.

O Theatro Municipal do Rio de Janeiro oferece dois meios de compra de ingressos: pela bilheteria (presencialmente) e pelo site Fever (*fever up*). Após a pandemia, a maior parte do público tem optado por comprar online. Alguns entrevistados realizaram a compra dos ingressos na plataforma Fever, os outros ganharam os ingressos de amigos, não tendo passado pela etapa de experiência de compra.

Nas entrevistas, a partir das perguntas: “Como foi a compra dos ingressos?” e “O que foi positivo e o que foi negativo nessa experiência de compra?”, percebemos diversos problemas no processo de compra, com relatos semelhantes, como apresentados nos depoimentos dos entrevistados 4, 6, 8 e 9:

O site é enlouquecedor, tem uma logística horrível. É um site que não abre, ele dá erro. Você abre uma vez, tem lugar, logo depois não tem mais. E ir até a bilheteria do Theatro Municipal é muito fora de mão. (Entrevistado 6)

Sempre compro online, acho o site muito ruim, trava muito. Às vezes você clica em um lugar que está vago e logo depois aparece como

ocupado, sem a opção de comprar. Também, a divulgação não é boa. (Entrevistado 4)

Me senti duelando pelo ingresso. (...) Eu acho o site ruim, acho um site confuso, não é intuitivo. Se você não está atento à data da venda do ingresso, você perde a chance de comprar. (Entrevistado 8)

Eu tenho sentido uma piora muito grande e é uma coisa que me doi. Porque eu amo o Theatro Municipal, amo os ballets, as óperas, por mim, vou a todos. Mas tem sido muito difícil comprar os ingressos. Eu lembro que antes da pandemia, quando abria ao longo da semana, você conseguia comprar bons lugares. E agora tem sido muito difícil. (Entrevistado 9)

Porém, mesmo com relatos negativos, alguns entrevistados destacaram a praticidade de comprar online, como o entrevistado 7. Segue depoimento:

A gente faz sempre a compra dos ingressos online, tem o ponto positivo de não ter que ir até a bilheteria. (Entrevistado 7)

No site “Reclame Aqui”, textos com os títulos “Comprar ingresso???? Impossível”, “Theatro da Panelinha” e “Ingressos esgotados antes de entrar no site”, deixaram claro a insatisfação do público em relação à etapa de compra dos ingressos para os espetáculos de ballet no Theatro Municipal do Rio de Janeiro (Figuras 5, 6 e 7).

Veja também todas as reclamações não respondidas respondidas finalizadas

## Comprar ingresso???? Impossível

Theatro Municipal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro - RJ 25/09/2024 às 08:36 ID: 198163773

Li as reclamações sobre a compra de ingressos e concordo. Realmente é impossível comprar ingressos para assistir ballet ou outro espetáculo. Aconteceu no Lago dos Cisne e novamente no D Quixote. Em segundos tem e acaba. Dá sempre "bug" no site. Foco me perguntando se as pessoas são tão ágeis a ponto de em segundos esgotar.

Sugestão: melhor não coçar a venda, cria menos expectativa para o público normal comprar

Não respondida

Theatro Municipal do Rio de Janeiro

Reputação da empresa: Sem reputação definida

Compare

Essa empresa ainda não possui 10 reclamações

Figura 5: Comprar ingresso???? Impossível

Fonte: Reclame Aqui (2024)

Veja também [todas as reclamações](#) [não respondidas](#) [respondidas](#) [finalizadas](#)

## THEATRO DA PANELINHA

**Theatro Municipal do Rio de Janeiro**  
 Rio de Janeiro - RJ 18/09/2024 às 20:35 ID: 197725077

[Não encontrei meu problema](#)

Que vergonha! Você acessa a programação do THEATRO MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO e em nenhum momento aparece apresentação de ballet em Setembro/2024. Sigo no Instagram e nada vi. De repente, e apenas porque deu bug na compra dos ingressos, você descobre que em Setembro de 2024 haverá apresentação do Ballet Don Quixote PARA A PANELINHA! E já não há mais ingresso à venda.

Não seria mais adequado mudar o nome para THEATRO DA PANELINHA? Sim, porque Municipal sugere que seja um teatro aberto ao público, onde os cidadãos ou quem mais tenha interesse comprará ingressos de forma livre e honesta. Acompanho o TMRJ desde 1980 e já vi ali muitas fases vergonhosas. Bicudas, mesmo. Mas, se for um concurso de semvergonhice, essa atual administração opaca tem grande chance de agasalhar a estatueta.

**Não respondida**

Theatro Municipal do Rio de Janeiro

Reputação da empresa:  
 Sem reputação definida

Compare

Essa empresa ainda não possui 10 reclamações avaliadas para calcularmos a reputação.

Figura 6: Theatro da Panelinha

Fonte: Reclame Aqui (2024)

Veja também [todas as reclamações](#) [não respondidas](#) [respondidas](#) [finalizadas](#)

## Ingressos esgotados antes de entrar no site

**Theatro Municipal do Rio de Janeiro**  
 Rio de Janeiro - RJ 07/05/2024 às 14:45 ID: 188276355

Fiquei aguardando Para comprar ingressos para o ballet O Lagos dos Cisnes para o mês de maio de 2024, e a página de venda já abriu com quase tudo sem disponibilidade. Pra, se não querem vender para o público, pra que a propaganda. Faz o evento fechado e pronto! Ficam enganando o povo, até nisso? É um absurdo tamanha falta de respeito !

**Não respondida**

Theatro Municipal do Rio de Janeiro

**Não verificada**

Reputação da empresa:  
 Sem reputação definida

Figura 7: Ingressos esgotados antes de entrar no site

Fonte: Reclame Aqui (2024)

Tais relatos e reclamações representam um problema com a forma de venda de ingressos dos espetáculos do Theatro Municipal do Rio de Janeiro, as jornadas de compra negativas dificultam a fidelização do público e geram uma imagem pejorativa para o teatro.

Como mencionado anteriormente, segundo Machado Neto (2006), o objetivo principal do marketing cultural é atrair consumidores para conhecer e apreciar trabalhos artísticos, com foco na expressão artística. Porém, mesmo que seja feita uma estratégia de marketing competente, o meio de compra dos ingressos impede que esses clientes passem para o fundo do funil de vendas e efetuem a compra.

Também, esse cenário destaca a importância dos 7Ps de marketing, em especial os processos e a promoção. O processo de compra, ao ser ineficiente e frustrante, impacta diretamente na satisfação do consumidor e compromete a fidelização, que é um dos principais objetivos do marketing cultural. Além disso, a promoção parece não ser suficientemente clara e eficaz, como indicado pela reclamação sobre a falta de divulgação adequada, o que pode afetar a percepção positiva do público e dificultar a realização da compra.

## **4.2 Acesso ao teatro**

Em relação à entrada e saída do TMRJ, a maioria dos entrevistados destacou a falta de segurança no centro da cidade, também a confusão dada pela multidão e pouca estrutura para pessoas com problemas de mobilidade.

Considerando a entrada, o entrevistado 5 relatou que sente insegurança, tendo sido abordado diversas vezes por moradores de rua, mesmo na escadaria que já faz parte das dependências do teatro.

Ainda sobre o acesso, o entrevistado 7 e o entrevistado 5 se preocupam com a entrada e saída de idosos ou pessoas com problemas de mobilidade. O Theatro Municipal do Rio de Janeiro possui escadas em todas suas dependências (Figura 8). Mesmo contando com elevadores, o número destes é limitado e a fila é muito grande, fila a qual todos têm que esperar em pé. Segue depoimentos:

A gente ficou esperando, o elevador não parava, estava um caos e não tinha como descer, e ainda tinha um elevador que não funcionava. Tem um volume muito grande de pessoas descendo, saindo, e se você está com uma pessoa idosa ou que têm algum tipo de dificuldade de locomoção, os elevadores são muito demorados, muito mesmo, então, assim, existe uma demanda grande de pessoas que de fato precisam usar os elevadores, tem muitos idosos que vão ao teatro. Também tem uma questão falha nas escadas de acesso ao teatro, existem poucos corrimões. É complicada também a questão da locomoção quando um idoso precisa subir para o teatro e também quando eles têm lugares na plateia em cima, ali também tem um certo ponto que faltam os corrimões. (Entrevistado 7)

Acho que falta um acesso melhor para cadeirantes, há um problema de acesso, teria que ver melhor qual é a modalidade de acesso para quem tem problema de locomoção. (Entrevistado 5)

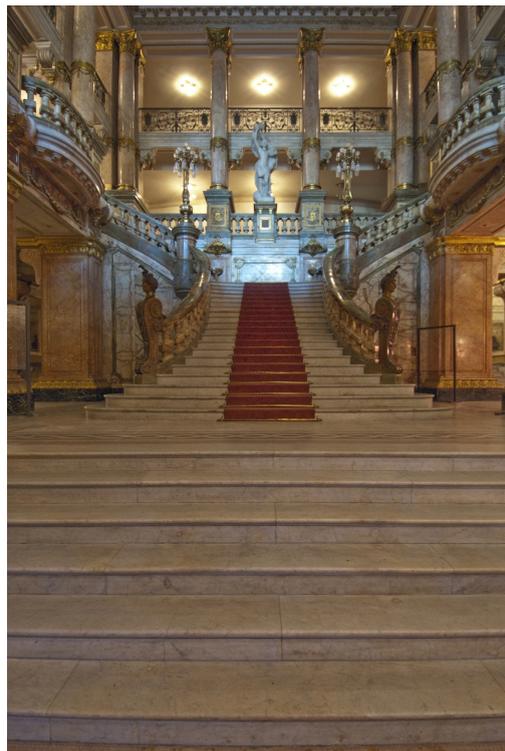


Figura 8: Escadarias do Theatro Municipal do Rio de Janeiro  
Fonte: Ben Huser (2010)

Com as altas taxas de criminalidade no Rio de Janeiro, muitos entrevistados relataram insegurança de ficar no centro da cidade à noite. Sobre a saída, foram relatadas as seguintes experiências:

Dá medo andar no centro naquela hora da noite, então eu confesso que eu me senti vulnerável. (Entrevistado 2)

O ballet era de noite, não me sinto segura naquela região da cidade à noite. (Entrevistado 1)

Na hora da saída, que temos que atravessar a praça para chegar no metrô, dá um pouco de medo, como o Rio de Janeiro é uma cidade perigosa. (Entrevistado 4)

O relato do consumidor no Reclame Aqui (Figura 9) ilustra a falta de percepção de segurança no entorno do teatro. O espetáculo em questão não era de ballet, mas a questão foi a mesma levantada pelos entrevistados.

The screenshot shows a complaint on the Reclame Aqui platform. The title is "Falta de segurança na porta do Theatro Municipal do Rio de Janeiro". The complaint is from "Theatro Municipal do Rio de Janeiro" and is marked as "Não respondida" (Not answered). The text of the complaint describes a security incident at the theater entrance, mentioning harassment by staff and a lack of safety measures. The company's reputation is listed as "Sem reputação definida" (No reputation defined).

Figura 9: Falta de segurança na porta do Theatro Municipal do Rio de Janeiro  
Fonte: Reclame Aqui (2024)

Além disso, foi pontuada a falta de atenção dos funcionários e seguranças do estabelecimento, por uma experiência negativa vivida pelo entrevistado 3. Segue depoimento:

Quando estávamos indo embora, um morador de rua entrou no teatro, realmente no meio do teatro, e começou a gritar. (Entrevistado 3)

Por fim, também foi pontuada em diversas entrevistas a questão da saída confusa do teatro, segue depoimentos:

É uma saída muito confusa, eu entendo que é um lugar antigo, e que é difícil o acesso ao elevador, mas precisa de um staff maior para organizar a entrada e saída das pessoas. (Entrevistado 6)

Achei a saída um pouco caótica. Acredito que ela poderia ser um pouco mais organizada e melhor sinalizada. (Entrevistado 1)

Na hora da saída a quantidade de carros, táxi, uber é muito grande, então a hora de ir embora foi bastante confuso, eu acho que poderiam melhorar muito essa questão da saída. Talvez ordenar uma fileira de um lado do teatro para táxi, um lado pra uber, eu acho que facilitaria bastante. (Entrevistado 7)

Agora tenho que sair do teatro correndo, porque a Cinelândia é um lugar perigoso para você andar. (Entrevistado 8)

Como explicitado por Pereira, Siciliano e Rocha (2015), a experiência de consumo inclui alguma forma de troca, que possivelmente tem como objetivo a criação de memórias positivas em todos os momentos em que o cliente interage com o serviço ou produto. No caso do TMRJ, esses momentos incluem a chegada, a recepção, o tempo no interior do teatro e a saída. Contudo, os depoimentos apontam para uma série de falhas que acabam por gerar memórias negativas, as quais podem afetar a imagem da instituição.

Além disso, a experiência de chegada e saída do Theatro Municipal do Rio de Janeiro revela falhas nos processos e nas pessoas, dois dos 7Ps de marketing. O processo de acesso e saída é ineficiente, com problemas de mobilidade, falta de estrutura adequada e confusão no fluxo de público, prejudicando a experiência. Além disso, a atuação das pessoas (funcionários e seguranças) também foi destacada como ineficaz, como no caso de um morador de rua invadir o teatro.

### 4.3 Experiências no Theatro Municipal do Rio de Janeiro

Os entrevistados foram questionados acerca de destaques positivos e negativos de experiências vividas no teatro. Foram estimulados a falarem sobre as experiências, antes, durante e depois do espetáculo. Também, foram feitas perguntas relacionadas às impressões que ficaram do Theatro Municipal do Rio de Janeiro.

No contexto da experiência oferecida pelo Theatro antes do espetáculo, o ambiente desempenha um papel fundamental no envolvimento do público com o evento. Muitos frequentadores mencionaram a lanchonete, destacando tanto suas qualidades quanto suas limitações. O Salão Assyrio, em particular, foi apontado como uma área de grande potencial, mas que atualmente não atende completamente às expectativas dos visitantes. Também, a qualidade ruim dos produtos da lanchonete foi um ponto trazido à tona.

Alguns entrevistados também mencionaram o desejo de prolongar a experiência após o espetáculo, mas as cafeterias encerram as atividades logo após o evento, o que impede essa continuidade. Como mostram os relatos a seguir:

Tem vezes que eu vou com amigos, então a gente para, senta, toma um espumante, toma um vinho, conversa, bate-papo (Entrevistado 9)

Acho que poderia ter um espaço de comida e bebida melhor, deveriam aproveitar mais o Salão Assyrio. (Entrevistado 8)

A qualidade da lanchonete é muito ruim, com opções limitadas e de baixa qualidade. (Entrevistado 3)

Se eu não me engano as cafeterias, elas só funcionam na entrada e nos intervalos, na saída não. E eu acho que isso é uma experiência negativa, porque eu gostaria, às vezes, de sair e tomar um negocinho, fazer um brinde, alguma coisa assim. (...) Tem aquele

salão Assyrio que é fabuloso e que a gente sabe historicamente que se faziam eventos, festas, acontecimentos relacionados à arte, à cultura. Mas enfim, eu acho que o espaço poderia ser mais utilizado em outras formas também, além dos ballets, das óperas, desse tipo de arte. Outras artes também poderiam acontecer, poderia ter uma exposição de artes visuais dentro do salão. (Entrevistado 9)

A partir desses relatos, percebemos que a experiência no Theatro Municipal do Rio de Janeiro poderia proporcionar maior valor, conforme explicado por Schmitt (1999) quando afirma que as experiências proporcionam valores sensoriais, emocionais, cognitivos, comportamentais e relacionais, oferecendo incrementos à experiência principal de ir a um espetáculo, como mencionado pelo entrevistado 8:

Acho que o teatro deveria investir em ser mais do que você chegar, assistir o espetáculo e ir embora. (Entrevistado 8)

Em relação às experiências durante o espetáculo, o entrevistado 8 comentou sobre o comportamento indevido por parte dos espectadores dentro da sala. Quando frequentamos esse tipo de atividade cultural, espera-se uma série de bons modos em relação a vestimentas, pontualidade e respeito aos artistas, como também mencionado pelo entrevistado 9. Segue relatos:

Depois da pandemia, as pessoas perderam um pouco os modos de como assistir um espetáculo, e principalmente de ballet. Já é ruim quando tem alguém usando celular, incomoda, mas os espetáculos de ballet, que tem os avisos de que você não pode filmar nem tirar fotos, as pessoas filmam na cara dura. (...) Além da questão do celular, tem a conversa, as pessoas tem conversado mais, e alto, como se não tivesse uma orquestra se apresentando ali, um corpo de baile se apresentando ao vivo. Acho uma falta de respeito com os artistas e com as pessoas que estão ali. (Entrevistado 8)

É um lugar que exige determinado comportamento, exige concentração e silêncio. Assim, eu, por exemplo, presto muita atenção na música, na orquestra. Então, como qualquer espaço, como qualquer ambiente, tem suas regras e seus costumes. Assim, tem gente indo só pelo hype e não sei o quê. Também acaba trazendo um público que não tem tanto esse cuidado. Então, que pega celular, que faz barulho, levanta. Eu acho que isso tem sido uma experiência negativa depois da pandemia pra cá. (Entrevistado 9)

Além disso, houve comentários sobre a estrutura do teatro. Isso foi observado ao ingressar na plateia. Com sua última reforma tendo sido entre 2008 e 2010 (Figura 10) (*Diário do Rio*, 2024) e com revitalizações previstas para 2025 (*O Globo*, 2024), mesmo com uma grandiosa arquitetura, evidenciada pelo entrevistado 9, o Theatro Municipal precisa de melhorias, conforme depoimento do entrevistado 3:

Eu lembro de uma vez que nessa situação de não conseguir comprar ingresso, com tudo esgotado, e como era um ballet que eu já tinha assistido recentemente, e eu não tinha conseguido comprar um bom lugar, resolvi ter uma experiência diferente. Comprei um lugar na última fileira, escolhi especificamente a última fileira, falei, vou assistir da última fileira pra ver o que que dá, né? E achei interessante que mesmo lá da última, do último balcão lá em cima, você consegue ver o palco perfeitamente e consegue escutar perfeitamente, assim, eu não imaginava que ia ser tão bom num lugar tão ruim, então foi uma bobeira que eu fiz de propósito só pra ter uma experiência diferente, porque eu sempre fico na plateia e isso me chamou a atenção. (Entrevistado 9)

A plateia, pelo menos no balcão superior, tinha cheiro de mofo e estava muito calor, além da pintura da parede descascando. (Entrevistado 3)



Figura 10: Águia retirada do telhado para restauro durante a reforma de 2008  
Fonte: Ebook educativo: 114 anos do Theatro Municipal do Rio de Janeiro

Ademais, ainda durante a experiência, o Entrevistado 9 mostrou sua insatisfação em relação ao repertório escolhido para os espetáculos de ballet, o qual tem sido muito repetido em sua opinião. Segue relato:

Primeiro, o que mais me chama atenção, além dessa dificuldade em relação aos ingressos. É que tem sido muito repetido os espetáculos. O Corsário teve duas vezes nos últimos dois, três anos, Gisele, Lago dos Cisnes. Então assim, eu tô com a sensação de que, não sei se é por conta de recurso, de patrocínio, porque lógico, fazer um novo espetáculo é mais caro do que repetir o que você já tem pronto. Mas isso é uma coisa que acaba me incomodando, porque eu quero ir, mas ao mesmo tempo, começa a pesar as balanças, eu quero ir

porque por mim vou a todos, só que aí para assistir um que eu já assisti tem um ano atrás, ou menos, para ter essa luta pra conseguir comprar ingresso, desmotiva para caramba. Então assim, sinto falta de uma variedade maior de produções, tem sido muito repetido, inclusive os mesmo clássicos tipo quebra nozes no final do ano, há milênios que não tem, acho que nem me lembro quando foi a última vez que teve quebra nozes, acho que depois da pandemia nem teve. (Entrevistado 9)

A Figura 11 ilustra os espetáculos encenados no teatro pós pandemia COVID-19:



Figura 11: Espectáculos encenados no teatro pós pandemia COVID-19

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de informações do Instagram do Theatro

Municipal (@theatromunicipalrj)

Porém, mesmo com as críticas acima, os depoimentos demonstram que cada visita ao Theatro Municipal é mais do que um simples evento; é uma imersão na arte e na tradição. Podemos dizer que o teatro é um marco cultural e histórico que transcende o entretenimento. Para muitos, a visita ao teatro vai além do que está sendo apresentado no palco, é uma oportunidade de se conectar com a arte, a tradição e o passado glorioso da cidade. Nos relatos a seguir, o público expressa suas emoções ao entrar nesse espaço icônico,

ressaltando a grandiosidade arquitetônica, o simbolismo cultural e a importância de preservar o legado desse local que ocupa um lugar sagrado na memória e na identidade de seus frequentadores.

O destaque é o próprio Theatro Municipal, a grandiosidade e a beleza icônica. (Entrevistado 5)

Eu acho que é uma tradição, é uma história, eu acho que você estar dentro desse teatro, você está vivendo um momento, você está revivendo um pedaço de história, então eu acho que independente do que você vai assistir, essa sensação é muito gostosa, isso para mim é bastante importante, marca muito. (Entrevistado 7)

Eu acho que além da experiência do espetáculo, tem a experiência do lugar, é muito bonito. (Entrevistado 4)

O teatro para mim é muito simbólico, sempre foi. (...) O Theatro Municipal é aquele lugar meio imaculado, é muito emblemático. (...) É muito especial, muito sagrado para mim esse lugar da cultura.

É um misto de felicidade e incredulidade, tristeza de ver que algumas coisas não andam, principalmente politicamente.

Adoro ver o teatro municipal cheio, ver outras pessoas indo assistir ballet, participando daquela cultura. É algo visceral estar ali, me sentir parte desse grupo, dessa comunidade de pessoas. (Entrevistado 8)

É um teatro incrível, um dos mais bonitos que já fui no Brasil. Fico triste de ver que não está sendo tão bem cuidado quanto deveria ser. (...) É um teatro de mega potencial, é um teatro lindo, com um palco maravilhoso e bailarinos super potentes. (Entrevistado 6)

A análise das experiências relatadas pelos entrevistados reforça a importância de aprimorar as condições de consumo cultural no teatro, oferecendo um ambiente que atenda às expectativas sensoriais, emocionais e cognitivas do público, conforme o conceito de experiência de consumo (SCHMITT, 1999).

#### **4.4 Tendências de consumo e consumidores fieis**

Atualmente, o ballet vive um momento de alta nas redes sociais, especialmente com o *balletcore*, um estilo que leva o visual e a estética do ballet clássico para a moda e o *lifestyle*, ganhando popularidade nas redes. Essa tendência, iniciada em meados de 2021, tem atraído um público novo que valoriza a estética romântica e minimalista do ballet. De acordo com a revista Elle Brasil (2023), o *balletcore* é também atrelado a mudanças de comportamento, prometendo ser mais do que um simples modismo viral.

No entanto, enquanto o *balletcore* alimenta o interesse pelo visual do ballet, há um questionamento sobre se esse é um interesse passageiro ou se resultará em uma conexão mais duradoura com o universo da dança clássica. Os consumidores fieis ao ballet, que frequentam assiduamente o Theatro Municipal do Rio de Janeiro e acompanham as produções tradicionais, valorizando a profundidade da arte, acabam por ver essa tendência como um modismo, uma vez que o envolvimento com o estilo nem sempre traduz a apreciação genuína pela técnica e história da dança. Assim, o desafio para o teatro é aproveitar o momento para transformar essa tendência estética em uma experiência que introduza e fidelize novos públicos ao ballet enquanto respeitam a essência que encanta seus seguidores mais leais.

Ademais, a bailarina Tabata Salles, membro do corpo de baile do Theatro Municipal do Rio de Janeiro (TMRJ), conquistou grande visibilidade nas redes sociais ao compartilhar vídeos de sua rotina como bailarina no Instagram e no TikTok (@tabatasalles). Em vlogs, Tabata revela os bastidores dos ensaios, a preparação para as apresentações e detalhes do dia a dia no TMRJ, conectando o público com o universo do ballet clássico. Seu conteúdo tem atraído um público jovem e curioso, ajudando a popularizar o ballet e a ampliar o interesse por essa arte. No entanto, essa nova tendência de consumo tem trazido certo incômodo para consumidores fieis, seguem depoimentos:

Surgiu uma história de que uma menina viralizou no TikTok e aí a galera quis ir para assistir porque viu no Tik Tok. Se isso é verdade ou não, não sei, mas eu ouvi essa história. Então assim, tem sido muito difícil comprar ingressos, é uma linha muito tênue, porque é lógico que quanto mais pessoas acessem, assistam, conheçam, melhor. Mas, neste caso particular do TikTok, eu tenho minhas restrições, me dá uma sensação um pouco de que as pessoas estão indo pelo hype, ou pela visualização ou pela moda e que talvez não tenham essa relação, esse conhecimento e esse interesse genuíno no que está sendo apresentado, talvez possam ter tirado a oportunidade de pessoas que têm esse interesse em ir. Então assim, é um assunto polêmico, super difícil de falar, mas na época eu fiquei um pouco com essa sensação. (Entrevistado 9)

Teve essa bailarina que acabou viralizando no Tik Tok, e as pessoas até correram bastante atrás do ingresso, achei até curioso que foi em um espetáculo e depois voltou ao normal, claro que disputado, mas não fora do normal. (Entrevistado 8)

Embora essa tendência traga um novo público movido pela estética e pelo hype das redes sociais, há uma linha tênue entre promover a arte para novatos e manter o respeito pela profundidade da tradição que fideliza admiradores antigos. O interesse crescente pelo ballet, impulsionado pela viralização de conteúdos nas redes sociais, apresenta uma oportunidade e um desafio para o Theatro Municipal do Rio de Janeiro.

## 5 Recomendações

A partir desta pesquisa, percebemos que a experiência de consumo pode ser aprimorada a partir de algumas ações que serão apontadas neste capítulo.

Primeiramente, o teatro deve melhorar a experiência de compra online, recomenda-se investir em uma plataforma de venda de ingressos intuitiva e eficiente, com suporte em tempo real e sem erros na escolha dos assentos. Sabe-se que a instituição é pública, portanto, a contratação de serviços depende de licitação, mas um nível de serviço mínimo deve ser cobrado destes prestadores. Ainda em relação à experiência de compra, a divulgação dos espetáculos pode ser feita de forma mais integrada nas plataformas, para que o público tenha acesso à informação de quais espetáculos estão sendo oferecidos na temporada.

Acerca do acesso ao Theatro Municipal, deveriam tomar iniciativas para facilitá-lo para pessoas com mobilidade reduzida e/ou deficiência. Mesmo contando com acessos adaptados, estes não são bem-sinalizados e os elevadores não são utilizados em sua máxima capacidade, causando um transtorno de filas que podem ser evitadas. A acessibilidade deveria ser aprimorada com rampas, corrimãos na plateia e serviços de apoio para pessoas com deficiência, permitindo que todos possam frequentar o Theatro sem barreiras.

No aspecto estrutural, a sinalização das saídas deve ser melhorada, de forma a garantir a segurança e facilitar o fluxo de espectadores, sobretudo em situações de emergência. No entorno, seria benéfico estabelecer parcerias com autoridades locais para melhorar a segurança, aumentando a iluminação e promovendo patrulhamento, proporcionando mais tranquilidade para os visitantes.

Além disso, a experiência gastronômica poderia ser melhorada por meio da modernização da lanchonete, oferecendo opções variadas e de alta qualidade, enquanto o icônico Salão Assyrio, mesmo já sendo usado para eventos musicais e palestras, poderia ser mais bem aproveitado para eventos culturais e sociais, até mesmo pós espetáculo, fortalecendo seu uso como

espaço de interação e convivência, criando uma experiência mais completa e enriquecedora para o público.

Com pequenas melhorias feitas em 2022 e 2023, como a troca do carpete e das cortinas da sala de espetáculos, a substituição dos estofados das poltronas e algumas manutenções que não são visíveis, percebemos que o teatro já está passando por melhorias. Em 2024, sob o investimento de 11 milhões destinado por meio de Acordo de Cooperação Técnica entre a fundação e a Secretaria estadual de Cultura e Economia Criativa do Rio, por meio da Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura (*Veja Rio*, 2024), o teatro iniciará uma grande reforma de modernização do palco, varas cênicas e cortina. De acordo com o Diário do Rio (2024), esta será a quinta tentativa da administração em revitalizar o espaço para elevar o nível com as principais casas de espetáculos do mundo, o piso flutuante do novo palco, que também será renivelado, é também utilizado em teatros internacionalmente reconhecidos, que abrigam ballets como o Royal Ballet de Londres e a Ópera de Paris (*Veja Rio*, 2024). Tal reforma, destaca o compromisso do Theatro com melhorias contínuas, algo que deve ser amplamente divulgado para engajar o público e reafirmar a relevância do espaço. Além disso, é essencial implementar programas de conscientização sobre a etiqueta teatral, promovendo uma cultura de respeito e boa convivência durante os espetáculos. Valorizar as reformas pode atrair novos públicos, com isso, através de campanhas educativas ou até materiais digitais, as redes sociais do teatro podem promover campanhas educativas sobre a etiqueta esperada dentro do teatro, criando um ambiente de respeito e boa convivência para todos.

A diversificação do repertório e convites de companhias internacionais também poderiam ser estratégicos, atraindo novos públicos e fidelizando espectadores recorrentes. Ao investir em uma programação mais ampla, com ballets internacionalmente renomados, o Theatro Municipal poderia satisfazer seus consumidores fiéis e fortalecer seu papel como centro cultural. Em linha com as tendências de popularização do ballet, mais sessões e novos repertórios poderiam ser apresentados, aproveitando ao máximo o potencial do teatro.

Oferecer planos de assinaturas com benefícios para frequentadores assíduos, como pré-vendas exclusivas, por exemplo, poderia ser uma fonte de receita extra que aumentaria a satisfação dos clientes fiéis. Recomenda-se, entretanto, cuidado com o desenho desta política para não ferir a proposta do teatro de ser inclusivo e acessível para o público.

Finalmente, o Theatro Municipal do Rio de Janeiro, com sua estrutura icônica e prestígio consolidado, tem grande potencial para expandir sua relevância como referência no ballet mundial, atraindo novos públicos e fidelizando seus apreciadores mais assíduos.

## 6 Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo investigar a opinião do público de ballet do Theatro Municipal sobre a experiência de consumo de ballet. A pesquisa foi feita com base em uma investigação qualitativa de natureza exploratória, com foco nos espetáculos encenados pós pandemia do COVID-19. A coleta de dados foi realizada através de dados secundários, por meio da seleção de artigos científicos, livros, e-books, artigos de jornais eletrônicos e informações provenientes de redes sociais e dados primários, através de entrevistas.

Os resultados indicam que o Theatro Municipal do Rio de Janeiro pode se beneficiar de várias melhorias, abrangendo desde a experiência de compra até a ampliação da oferta cultural e a otimização dos espaços, visando oferecer uma experiência de excelência ao público. Além das reformas físicas, o teatro poderia reavaliar seus processos, porém, por se tratar de um equipamento público do estado, essa questão dependeria de diversas parcerias estratégicas.

Pesquisas futuras referentes ao Theatro Municipal do Rio de Janeiro poderiam abordar o impacto das reformas estruturais, com uma pesquisa de acompanhamento que pode avaliar o impacto das mudanças na experiência do público e na operação do teatro. Outra sugestão seria investigar o consumo de ballet no Rio de Janeiro e em outras capitais brasileiras, identificando tendências e oportunidades. Além disso, poderia ser realizado um estudo comparativo entre o Theatro Municipal e outras casas de espetáculo renomadas internacionalmente, identificando boas práticas que podem ser implementadas localmente.

Por fim, é possível notar que cada visita ao Theatro Municipal do Rio de Janeiro é uma experiência que vai além do entretenimento, representando uma imersão na rica história e cultura da cidade. Os relatos dos frequentadores revelam que o teatro é um espaço especial, onde se vive a grandiosidade da arte e se revive um legado cultural. Para muitos, estar ali é sentir-se parte de uma comunidade, compartilhando emoções que transcendem a apresentação no palco.

Apesar dos desafios enfrentados, a admiração e a paixão do público pelo Theatro Municipal do Rio de Janeiro são evidentes. É essencial que as autoridades reconheçam a importância de preservar esse ícone cultural, garantindo que futuras gerações possam experimentar a magia desse lugar. Assim, o Theatro Municipal não é apenas um local de eventos, mas um verdadeiro santuário da cultura, onde arte, história e emoções se entrelaçam, criando memórias que ultrapassam as barreiras do tempo.

## 7 Referências Bibliográficas

BENCHIMOL, J. L. *Pereira Passos: um Haussmann tropical: a renovação urbana da cidade do Rio de Janeiro no início do século XX*. Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Cultura, Turismo e Esportes, Departamento Geral de Documentação e Informação Cultural, 1992.

CHARTERED INSTITUTE OF MARKETING. *Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works*. 2009.

COLBERT, François. *Marketing Culture and the Arts*. 4. ed. Montreal: HEC, 2012.

DIÁRIO DO RIO. *Theatro Municipal do Rio iniciará grande reforma para modernização*. Diário do Rio, 2024. Disponível em: <https://diariodorio.com/theatro-municipal-do-rio-iniciara-grande-reforma-para-modernizacao/>. Acesso em: 29 out. 2024.

ELLE Brasil. *Por que o balletcore segue tão em alta? Entenda a tendência e veja como incorporá-la*. ELLE Brasil, 10 out. 2024. Disponível em: <https://elle.com.br/moda/balletcore-segue-em-alta-veja-como-incorporar>. Acesso em: 27 out. 2024.

ERMAKOFF, George. *Theatro Municipal do Rio de Janeiro 100 anos*. Rio de Janeiro: G. Ermakoff Casa Editorial, 2010.

FEVER. *Fever*. Disponível em: <https://feverup.com>. Acesso em: 15 out. 2024.

G1. *Após restauração, águia volta ao topo do Theatro Municipal*. G1 Notícias Rio, 10 de agosto de 2009. Disponível em: <https://g1.globo.com/Noticias/Rio/0,,MUL1286074-5606,00-APOS+RESTAURACAO+AGUIA+VOLTA+AO+TOPO+DO+TEATRO+MUNICIPAL.html>.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HUSER, Ben. *Theatro Municipal do Rio de Janeiro – Cinelândia, Centro*. Benhuser, 31 jul. 2010. Disponível em:

<https://benhuser.com/2010/07/31/teatro-municipal-rio-de-janeiro-cinelandia-centro/>. Acesso em: 5 nov. 2024.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

*La Fille Mal Gardée*. Theatro Municipal do Rio de Janeiro, 2024.

LEIVA, João; MEIRELLES, Ricardo. *Cultura nas capitais: como 33 milhões de brasileiros consomem diversão e arte*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora 17 Street, 2018.

MACHADO NETO, Manoel Marcondes. Marketing para as artes: a evolução do conceito de Marketing cultural e a importância desse campo de atuação para o profissional de Relações Públicas. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 3, n. 5, p. 108–119, 2006.

McCARTHY, E. Jerome. *Basic marketing: a managerial approach*. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.

MINISTÉRIO DA CULTURA BRASIL. *Lei Rouanet: legislação*. Disponível em: <https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/lei-rouanet/textos/legislacao>. Acesso em: 20 set. 2024.

MINISTÉRIO DA CULTURA BRASIL. *O que é a Lei Rouanet?*. Disponível em: <https://www.gov.br/cultura/pt-br/assuntos/lei-rouanet/textos/o-que-e-a-lei-rouanet#:~:text=Na%20Lei%20Rouanet%2C%20as%20empresas,de%204%25%20do%20imposto%20devido>. Acesso em: 20 set. 2024.

OPÉRA NATIONAL DE PARIS. *The Institution*. Disponível em: <https://www.operadeparis.fr/en/about/institution>. Acesso em: 20 jun. 2024.

PEREIRA, Cláudia da Silva; SICILIANO, Tatiana; ROCHA, Everardo. Consumo de experiência e experiência de consumo: uma discussão conceitual. *Dossiê: Cotidiano e Experiência*, v. 22, n. 2, p. 1–20, 2º sem. 2015.

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO; SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA. *Seminário Perfil cultural dos cariocas*. Rio de Janeiro, 2015.

RECLAME AQUI. *Lista de reclamações - Theatro Municipal do Rio de Janeiro*. Reclame Aqui. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/empresa/theatro-municipal-do-rio-de-janeiro/lista>

-reclamacoes/?pagina=2. Acesso em: 15 out. 2024.

REVISTA PIAUÍ. *O rombo no orçamento da cultura*. Disponível em: <https://piaui.folha.uol.com.br/o-rombo-no-orcamento-da-cultura/>. Acesso em: 20 set. 2024.

SALLES, TABATA. [@tabatasalles](https://www.instagram.com/tabatasalles). Disponível em: <https://www.instagram.com/tabatasalles>. Acesso em: 27 out. 2024.

SCHMITT, Bernd. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 1-3, p. 53–67, 1999.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. *Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática*. Editora Unisinos, 2012.

SYMPLA. *Marketing de experiência para eventos*. Blog Sympla. Disponível em: <https://blog.symppla.com.br/blog-do-produtor/marketing-de-experiencia-para-eventos/#:~:text=Boas%20experi%C3%AAncias%20garantem%20resultados%20positivos,conceito%20de%20Economia%20da%20Experi%C3%AAncia>. Acesso em: 15 out. 2024.

THEATRO MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO. *Apresentação*. Disponível em: <http://theatromunicipal.rj.gov.br/apresentacao/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

THEATRO MUNICIPAL DO RIO DE JANEIRO. *Ebook educativo: 114 anos do Theatro Municipal do Rio de Janeiro*. Disponível em: [http://theatromunicipal.rj.gov.br/wp-content/uploads/2023/07/Ebook-Educativo-114-anos\\_compressed-1.pdf](http://theatromunicipal.rj.gov.br/wp-content/uploads/2023/07/Ebook-Educativo-114-anos_compressed-1.pdf). Acesso em: 5 nov. 2024.

VEJA Rio. *Reforma do Theatro Municipal do Rio de Janeiro inclui troca do piso, varas cênicas e cortina do palco*. Veja Rio, 2024. Disponível em: <https://vejario.abril.com.br/cidade/reforma-theatro-municipal-piso-varas-cenicas-cortina>. Acesso em: 29 out. 2024.

YIN, R. K. *Qualitative research from start to finish* (Second Ed.). The Guilford Press, 2016.

YOUTH AMERICA GRAND PRIX. Disponível em: <https://yagp.org/>. Acesso em: 10 set. 2024.

YOUTH AMERICA GRAND PRIX BRASIL. Disponível em:  
<https://yagpbrasil.com/>. Acesso em: 10 set. 2024.

## Anexo 1

### Roteiro de Entrevistas

Olá. Me chamo Beatriz Cuozzo, sou aluna de Administração da PUC-Rio. Estou fazendo essa pesquisa para o meu TCC e o objetivo dessa conversa é explorar e obter insights valiosos sobre experiências no Theatro Municipal do Rio de Janeiro. Antes de prosseguirmos, gostaria de confirmar se você está de acordo que essa entrevista seja gravada. Podemos começar?

### **Roteiro de entrevista semiestruturada**

1. Pergunta filtro: Você assistiu algum espetáculo de ballet no Theatro Municipal do Rio de Janeiro a partir de 2021, após a abertura da pandemia?  
  
Se afirmativo, continuar a entrevista, se não, agradecer.
2. Lembra quantos espetáculos foram?
3. Você se recorda do título desses espetáculos? Se sim, indicar.
4. Como foi a compra dos ingressos?
5. O que foi positivo e o que foi negativo nessa experiência de compra?
6. Como foi para o Theatro? Foi uma boa experiência? Há algo a destacar?
7. Ao entrar no Theatro, o que você faz normalmente antes do espetáculo começar?
8. Há algum destaque de experiência positiva e/ou negativa antes do espetáculo começar?
9. Durante o espetáculo, há algum destaque de experiência positiva e/ou negativa a comentar?

10. Após o espetáculo, há algum destaque de experiência positiva e/ou negativa a comentar?
11. Como foi seu retorno para a casa? Algo a destacar nesta experiência?
12. Quais foram as suas impressões do Theatro?
13. A partir do que você lembra acerca de sua experiência no Theatro Municipal do Rio de Janeiro, o que acha que poderia melhorar?
14. O que se destaca como ponto positivo?