

Companhia de Ópera Lírica de Boston¹

A ópera era um dos espectáculos de maior crescimento. A audiência passou de 4 milhões nos anos 70 para 20 milhões nos anos 2000. As instituições de cultura (teatros, museus, bibliotecas, etc.) representavam 3,5% da população activa na região de “New England”. Estes tipos de instituições viram os custos operacionais crescerem na última década e os apoios financeiros das empresas são cada vez mais limitadas e competitivo. Além disso a produção de ópera é dos espectáculos mais dispendiosos pela tecnologia multimédia envolvida, o recurso a cantores com uma formação técnica avançada, uma orquestra sinfónica, um grupo coreográfico profissional, múltiplos cenários e muitas vezes um coro. Por isso, o equilíbrio económico deste tipo de instituições depende não só da receita de bilheteira, mas também dos subsídios, dos mecenas, dos sponsors por eventos e outros meios.

A história da ópera em Boston entre os anos 60 e 90 é dominada por uma muito fraca qualidade de serviço ao cliente. Muitos dos eventos eram anulados ou então substituídos por outros. Assim, muitos eventos de Ópera acabavam por ser realizados pela Metropolitan Opera Company de Nova Iorque, pois acabava por ter mais facilidade de obter sponsor.

A Companhia de Ópera Lírica de Boston foi fundada em 1976 por fusão de três companhias da região de New England e acabou por conseguir vingar com sucesso. Em 2000/2001 por exemplo, colocou 26 espectáculos diferentes no ar, com uma audiência de 39.000 pessoas. O orçamento cresceu de 1 milhão de dólares em 1992 para 7 milhões de dólares em 2000, saltando assim da 64ª posição nacional para o 15º lugar. Com esta gestão tem conseguido sempre anos económicos equilibrados, obtendo o ponto crítico ou mesmo com algum lucro. A bilheteira manteve-se, no entanto, nos 40% dos proveitos totais. Nos anos 90 lançou o “Fundo para os Artistas Emergentes” com vista a lançar novos talentos e alguns deles conseguiram ter sucesso nas suas carreiras e ganhar prémios de prestígio nos EUA. Nos finais dos anos 90, a companhia mudou-se de um teatro com 890 lugares para um de 1500 lugares. É opinião dos especialistas que uma Opera pode rentabilizar-se com cerca de 1800 a 2200 lugares. Nos finais da década de 90, foi adquirida a companhia Opera New England e o objectivo actual é que esta se dedica a produzir versões populares de óperas para crianças com idades entre os 3 e os 7 anos, assim como desenvolver um conjunto de actividades interactivas com a comunidade, sendo também uma escola para desenvolver os novos talentos.

¹ Elaborado por João Carvalho das Neves (2003), baseado num caso mais extenso de Robert Kaplan, Boston Lyric Opera, Harvard Business School (2001).

A Companhia de Opera Lírica de Boston adoptou em 1993 a missão de assegurar a viabilidade da ópera na região de New England tendo por base os seguintes três objectivos:

- Produzir espectáculos de ópera de elevada qualidade;
- Desenvolver os futuros talentos na produção de espectáculos de ópera;
- Promover a capacidade do público apreciar ópera, através de programas educacionais e de relação próxima com a comunidade local.

A organização da instituição passava um Director Geral e um Director Adjunto e as seguintes direcções:

- Direcção Artística;
- Direcção Musical;
- Direcção Administrativa e Financeira;
- Direcção de Marketing;
- Direcção de Educação e Programas para a Comunidade
- Direcção de Desenvolvimento

A direcção geral reporta a um Conselho de Administração constituído essencialmente por mecenas e outras figuras públicas convidadas.

A preocupação da direcção com o sucesso da companhia levou a que esta desenvolvesse um processo de reflexão estratégica com o Conselho de Administração, bem como com todo o pessoal da Companhia Lírica de Boston, tal como com a recém-adquirida Opera New England.

A perspectiva dos clientes

Estas discussões geram três temas estratégicos relacionados com cada grupo de clientes da companhia:

- Apoiantes e mecenas – refere-se a todos os que apoiam financeiramente as actividades da companhia, seja de forma continuada, seja através do patrocínio de eventos. Para estes tipos de clientes foram definidos dois objectivos:
 - Fidelizar os apoiantes e mecenas e prospectar mais mecenas generosos e fiéis;
 - Envolver os membros do CA no processo de recrutamento de novos membros para o CA.
- Clientes nacionais e internacionais – a direcção pretendia não só satisfazer as necessidades culturais da comunidade local, mas queria alcançar sucesso e

prestígio nacional e internacional. Nessa base desde 1992 que a companhia focalizava nos seguintes dois objectivos e que era preciso continuar:

- Tinha lançado um programa para atrair os melhores jovens talentos, cantores, maestros, directores, pessoal de produção e encenação e gestores, que posteriormente trabalhavam para companhias prestigiadas nos EUA e no mundo.

Da discussão estratégica ressaltaram outros dois objectivos:

- Produzir um reportório diversificado que incluísse temas mais populares e autores contemporâneos.
 - Procurar criar um estilo próprio, que identificasse a cultura da companhia, com um estilo simples, forte e elegante.
 - Colaborar com outras instituições com vista a fortalecer a posição da companhia na cena nacional e internacional. Esses eventos poderiam resultar de cooperação com outras companhia de óperas, ou desenvolver projectos por temas com outras instituições culturais, como seja por exemplo o lançamento simultâneo de uma opera egípcia pela companhia, um ballet egípcio por uma companhia de ballet, uma exposição de quadros ou de história egípcia num museu., etc.
- Comunidade local – O sucesso da ópera a prazo estava dependente de cativar as camadas mais jovens e facilitar o acesso a toda a população. O director musical salientava frequentemente que antigamente a Ópera era um espectáculo de massas e que era necessário voltar a popularizar a ópera. Foram identificados dois objectivos estratégicos relacionados com este tipo de cliente:
 - Obter o apoio da comunidade local para a companhia e que esta se reveja como sendo uma parte importante da sua cultura
 - Desenvolver programas de educação para as crianças, suas famílias e escolas na região de Boston. Para esta componente foi aberta a discussão à Opera New England, recentemente adquirida

A perspectiva dos processos internos

Numa segunda fase, o grupo estratégico avançou com a discussão dos processos internos críticos para o sucesso dos objectivos estratégicos relacionados com os clientes. Identificaram-se três processos fundamentais:

- Criar notoriedade de imagem de marca

- Desenvolver programas educacionais para a comunidade local, assim como eventos especiais que criem notoriedade e alertem a comunicação social
- Lançar um programa de relações públicas que crie efectivamente “negócio” e reforce a posição da companhia a nível nacional e internacional.
- Aumentar a relação com os clientes
 - Conhecer melhor o processo de aquisição de bilhetes e de obtenção de patrocínios
 - Aumentar a relação individual com os patrocinadores, o CA e potenciais patrocinadores
- Assegurar excelência operacional
 - Melhorar a qualidade do produto através de recrutamento de talentos em todas áreas, desde a artística, à de produção e de gestão.
 - Desenvolver processos inovadores que apoiem o desenvolvimento das iniciativas estratégicas
 - Aumentar a eficácia custo-qualidade em cada uma das direcções, através de um plano operacional a três anos.

A perspectiva da aprendizagem e crescimento

Da discussão desta temática resultaram os seguintes objectivos:

- Desenvolver competências estratégicas:
 - Investir em formação sobretudo gestão, orçamento, análise e apoio à decisão, gestão de projectos e tecnologias;
 - Iniciar um processo de planeamento e desenvolvimento de carreiras
- Alavancar no interesse do CA e de voluntários:
 - Criar programas para lhes dar melhor conhecimento sobre os detalhes de planeamento e produção de uma ópera;
 - Desenvolver conhecimentos sobre obtenção de fundos e a concorrência para os fundos.
- Alinhar os interesses da organização com os interesses estratégicos
 - Desenvolver um plano de comunicação de modo a que todo o pessoal possa no seu dia-a-dia implementar decisões consequentes com a estratégia
 - Criar objectivos quantificados com prazos, para ir avaliando o progresso

- Melhoramento da infra-estrutura
 - Desenvolver o programa de selecção e desenvolvimento de talentos
 - Criar um sistema de gestão de pessoal que foque na selecção e retenção de talentos nas áreas de gestão
 - Investir nas novas tecnologias e retirar daí vantagens competitivas

Perspectiva financeira

Por último no tema das finanças foram definidos os seguintes objectivos:

- Segurança financeira a curto e longo prazo
 - Aumentar o nível de rendimento sustentável não só através da bilheteira, mas através de apoio mecena continuado e outras fontes de rendimento estáveis.
 - Sistematizar os controlos
 - Desenvolver programas com perspectiva plurianual
- Desenvolver modelos de crescimento a médio e longo prazo
 - Criar modelos de planeamento financeiro flexíveis, com facilidade de adaptação às mudanças
 - Implementar um processo orçamento com perspectiva plurianual
 - Integrar um cenário de vir a ter um espaço com cerca de 2200 lugares

A implementação departamental

Uma vez elaborado o modelo Balanced Scorecard a nível global da empresa, o mesmo foi discutido em cada um dos departamentos e da forma como cada departamento via a sua contribuição para os objectivos estratégicos da organização.

Indicadores e quantificação dos objectivos

Uma das fases de concepção do Balanced Scorecard é a definição dos indicadores mais adequados para a quantificação dos objectivos, as fontes de informação para os mesmos, a sua periodicidade de cálculo e a sua quantificação dos mesmos objectivos no tempo, de modo a que os mesmos sejam periodicamente controlados.

Missão

Assegurar o futuro a longo prazo da ópera na cidade de Boston, em Massachussets e na região de New England através de:
 1) Produção da melhor qualidade profissional de um repertório diversificado que seja excelente e inovador do ponto de vista artístico, musical e teatral
 2) Desenvolver a próxima geração de talentos a nível local, nacional e internacional, nomeadamente jovens cantores, maestros, directores, designers, assim como ao nível do coro e da gestão
 3) Educar uma comunidade diversa sobre opera, de modo a que esta se torne uma audiência entusiasta, apoiante e voluntarista

Clientes

Apoiantes e Subscritores Fiéis				No Campo da Ópera Nacional e Internacional				Comunidade		
Identificar potenciais mecenas fiéis	Envolvimento e recrutamento de novos membros para o CA		Criar reputação artística de elevada qualidade	Programa residencial para atrair novos talentos	Reportório diversificado de obras menos conhecidas e contemporâneas	Institucionalizar estilo artístico próprio	Promover colaborações com parceiros de prestígio	Criar apoio na comunidade local		Criar e desenvolver programas educacionais para crianças, suas famílias e escolas

Processos Internos

Desenvolver relações com clientes				Assegurar a excelência operacional				Aumentar a notoriedade da marca		
Perceber o processo de ofertas de de aquisição de bilhetes	Aumentar os contactos com os mecenas, CA e potenciais doadores	Aumentar o apoio do CA através de mais comunicação	Desenvolver serviços e produtos via Web	Identificar e recrutar os melhores talentos artísticos, de produção e administrativos	Desenvolver processos inovadores	Aumentar eficiência em custo e assegurar a qualidade	Lançar campanha de relações públicas		Desenvolver programas educacionais e eventos especiais para a comunidade	

Aprendizagem e Crescimento

Desenvolver competências estratégicas			Alavancar no CA para aumentar a obtenção de fundos		Reforçar o alinhamento estratégico			Investimento no crescimento da infraestrutura		
Desenvolver a formação em gestão, orçamento, planeamento, gestão de projectos e tecnologia		Plano para desenvolvimento de carreiras	Criar um programa interactiva que desenvolva os conhecimentos de opera do CA	Desenvolver os conhecimentos do CA sobre obtenção de fundos	Desenvolver um plano de comunicação que reforce o envolvimento de todos		Criar metas que permita avaliar o progresso dos departamentos e da organização em relação aos objectivos	Lançar e desenvolver um programa residencial para a área de gestão	Plano de RH focado sobre recrutamento, retenção e formação de quadros gestão com talento	Investir em tecnologias e formação que dê vantagens competitivas

Finanças

Estabilidade financeira a curto e a longo prazo				Modelos adequados para apoiar o crescimento		
Aumentar as fontes de rendimento	Sistematizar os controlos financeiros	Desenvolver programas de apoio plurianuais	Criar uma estratégia de investimento a prazo	Desenvolver planos financeiros facilmente adaptáveis à mudança	Implementar um processo de planeamento financeiro	Integrar a questão das instalações no plano financeiro