

Plano de Negócio de uma Produtora de Eventos
Evento “It’s Happening”

Daniel Índias Fernandes

Mestrado em Business Administration

Orientador:
Prof. Doutor José Paulo Esperança, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Outubro 2017

Plano de Negócio de uma Produtora de Eventos
Evento “It’s Happening”

Daniel Índias Fernandes

Mestrado em Business Administration

Orientador:
Prof. Doutor José Paulo Esperança, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Outubro 2017

LISTA DE ABREVIATURAS

AE – Artes do Espetáculo

DM – Dissertação de Mestrado

ES – Economia Social

ID – Investigação e Desenvolvimento

IRR – *Internal Rate of Return*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SMART - Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Timed

TBL – Tripple Bottom Line

TE – Turismo de Eventos

VPL – Valor Presente Líquido

RESUMO

A presente Dissertação de Mestrado tem como objetivo analisar a viabilidade de implementação de um evento cultural ao abrigo da cooperativa Arte Viral CRL com sede em Lisboa, Portugal.

O setor da cultura, especificamente das AE, tem-se vindo a desenvolver nas últimas décadas, observando-se um crescimento acentuado no número de sessões efetuadas, bilhetes vendidos e receitas. A participação em eventos culturais faz cada vez mais parte da nossa maneira de ser proporcionando momentos de lazer, educação, relaxamento e, acima de tudo, de convívio e partilha de novas ideias. Nota-se também uma rotina de trabalho/lazer cada vez mais presente nos hábitos da população, havendo um adesão crescente a eventos desta índole. O número de festivais tem vindo a aumentar nos últimos anos bem como eventos musicais, teatrais, circenses, entre outros, eventos muitas vezes realizados por entidades estrangeiras que procuram as condições do mercado Português para desenvolver os seus eventos.

No entanto apesar da crescente quantidade de eventos, a sua variabilidade bem como a aposta em áreas diversificadas (para além de música e teatro) tem sido reduzida, observando-se uma fraca aposta em pequenos artistas e/ou emergentes, sobrevalorizando-se os grandes artistas internacionais, assim como uma fraca consciencialização do papel que a arte tem no nosso dia-a-dia. Por outro lado, o participante é, cada vez mais, um mero espetador, observando-se uma grande distância entre o mesmo e o artista em eventos culturais. Torna-se portanto necessário desenvolver novos tipos de eventos que alterem o *status quo* e se destaquem pelo seu impacto social, económico e cultural.

Graças ao crescente interesse por parte das empresas privadas em participar neste tipo de eventos (utilizando o evento de forma a comunicar as marcas aos seus *targets*) e ao país estar a sair do estado de crise em que se encontrava torna-se premente desenvolver estratégias inovadoras que solucionem ambos os problemas de uma forma escalável e sustentável.

Palavras-chave: Arte e Cultura, Eventos, Sustentabilidade, Economia Social, Música

Classificação Jel: M10 – Geral, M13 – Novas empresas, startups; Q10 – Geral.

ABSTRACT

This Master's Dissertation aim is to analyze the feasibility of the implementation of a cultural event producer as a project under the cooperative Arte Viral CRL having its headquarters in Lisbon, Portugal.

The culture sector, specifically the Arts & Events, has been developing in the last decades while having an increase in the number of sessions, tickets sold and revenue. Participation in cultural events is becoming part of our way of being, providing moments of leisure, education, and relaxation and, above all sharing of new ideas. The duality work / leisure is becoming a routine in the population's day-to-day lives and there is an increasing adherence to such events. The number of festivals has been increasing in recent years as well as concerts, theaters, circus, among others, events, often produced by international entities interested in participating in the Portuguese market.

However, although the number of events has been increasing, its variability and diversification (in addition to music and theater) has been reducing, with a lack of investment on small and / or emerging artists, overvaluing international artists as well as a lack of awareness of art's everyday role. On the other hand, the distance between the participant and the artist is big, making him a mere spectator in cultural events. It is therefore necessary to develop new models for events that alter the *status quo* and stand out for their social, economic and cultural impact.

Thanks to the growing interest of private companies' participation in this kind of events (using the event to communicate the brands to their targets) and to Portugal getting out of the crisis, it is becoming urgent to develop innovative strategies solve both problems in a scalable and sustainable way.

Keywords: Arts and Culture, Events, Sustainability, Social Economy, Music

Jel Classification: M10 - General, M13 - New firms, startups, Q10 - General.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS	4
RESUMO	5
ABSTRACT	6
1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR	11
3. REVISÃO DE LITERATURA	13
3.1. EVENTOS	13
3.1.1. TIPOS DE EVENTOS	14
3.1.2. SUSTENTABILIDADE EM EVENTOS	14
3.1.3. INTEGRAÇÃO LOCAL	15
3.1.4. IMPORTÂNCIA ECONÓMICA E SOCIAL DOS EVENTOS	15
3.2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL	17
3.3. MODELO DE NEGÓCIOS	18
3.3.1. TIPOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS	18
3.3.2. SUSTENTABILIDADE NOS EVENTOS	18
1. ANÁLISE DE MERCADO	20
1.1. ANÁLISE PEST	20
1.2. MERCADO NACIONAL	24
2. ANÁLISE EXTERNA	28
2.1. ANÁLISE 5 FORÇAS DE PORTER	28
3. ANÁLISE INTERNA	32
3.1. O CONCEITO	32
3.2. VISÃO, MISSÃO E VALORES	33
3.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	35
3.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO/VANTAGENS COMPETITIVAS	37
4. ANÁLISE COMPETITIVA	39
4.1. SWOT	39
5. OBJETIVOS DO PLANO	40
6. POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO	43
6.1. PLANO ESTRATÉGICO	43
6.1.1. MARKETING MIX	43
6.1.1.1. PRODUTO	43
6.1.1.2. PREÇO	44
6.1.1.3. LUGAR	45
6.1.1.4. PROMOÇÃO	45

6.2. GESTÃO E CONTROLO DO NEGÓCIO	46
6.2.1. DELIVERABLES	46
6.2.1.1. GESTÃO DA EQUIPA	48
6.2.2. GESTÃO DOS STAKEHOLDERS	48
6.2.3. GESTÃO DO IMPACTO	49
7. ANÁLISE FINANCEIRA	50
7.1. PREVISÃO DE VENDAS E CUSTOS	50
7.2. FINANCIAMENTO	51
7.3. RESULTADO LÍQUIDO, VPL E IRR	51
8. CONCLUSÕES	52
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
10. ANEXOS	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I – Espetadores ao vivo em Portugal (1999-2016)	24
Gráfico II – Receitas de espetáculos ao vivo em Portugal (2011-2016)	25
Gráfico III – Bilhetes vendidos de Espetáculos ao vivo em Portugal (2011-2016)	25
Gráfico IV – Receitas de espetáculos ao vivo por Modalidade de Espetáculo (2016)	26
Gráfico V – Sessões de espetáculo ao vivo por Modalidade de Espetáculo (2016)	26
Gráfico VI – V. Médio da Receita por Sessão de Espetáculo por Modalidade (2016)	27
Gráfico VII – Valor Médio da Receita por Bilhete por Modalidade (2016)	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – 5 Forças de Porter	28
Figura 2 – Estrutura Organizacional Inicial	35
Figura 3 – Estrutura Organizacional Avançada	36
Figura 4 - Análise SWOT	39
Figura 5 – Valor dos bilhetes	44

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O *It's Happening* é, mais do que um evento, um movimento que procura a liberdade, sustentabilidade e cooperação através de novas formas de viver a arte. Com o envolvimento das mais variadas áreas culturais num ambiente colaborativo, reativa-se, com este conceito, o potencial artístico em Portugal, respondendo às necessidades atuais do setor.

Este evento é o resultado de 4 anos de experiência na área, 3 dos quais o promotor da dissertação foi Presidente da Direção da cooperativa Arte Viral CRL onde foram desenvolvidos projetos no mercado em consideração e trabalhou em festivais de renome internacional (Boom Festival, NOS Alive, Super Bock Super Rock, Vodafone Paredes de Coura) e outros eventos, possibilitando uma visão holística e informada e sendo essa a principal razão da realização desta DM.

É um evento que ocorre de dois em dois meses e conta com a participação voluntária de mais de 30 artistas por edição e uma percentagem do bilhete reverte para os artistas participantes, sendo o espetador o agente responsável por decidir a quem dará o seu contributo. Em colaboração com as mais variadas entidades artísticas procura-se gerar um ambiente de criatividade, desenvolvimento pessoal, educativo e sempre *family friendly*.

Direcionado a quatro targets específicos: artistas, festivaleiros, famílias e estrangeiros, é um evento que toca nas principais necessidades do consumidor do século XXI, sendo necessária uma comunicação adequada e os canais corretos para que os objetivos sejam cumpridos.

O aumento da preocupação dentro das áreas da ES, da Cultura, Sustentabilidade e qualidade de vida geram, cada vez mais, o interesse no consumidor de participar neste tipo de eventos, desenvolvendo um ambiente em que todos têm a ganhar com a cooperação.

Nesse sentido, o projeto foi estruturado em duas fases:

Inicialmente realizou-se uma **análise estratégica do mercado**, tendo em conta os grandes *players* do setor, a experiência angariada ao longo dos anos, uma análise profunda do mercado através de entrevistas qualitativas e um estudo aprofundado das diversas estatísticas disponíveis, analisa-se o mercado das AE por região, modalidade, entre outros fatores.

Conclui-se que tem havido um grande crescimento nos últimos anos e, em comparação a outras cidades da União Europeia, como Berlim, prevê-se um crescimento semelhante num mercado ainda com pouca concorrência. Observa-se, por outro lado, uma procura por este tipo de eventos em localidades fora das grandes cidades, havendo uma oportunidade de expansão do mesmo a longo prazo. As modalidades principais são escolhidas tendo como base a sua rentabilidade – o caso da música é o mais rentável – e a sua adesão – ocorrem mais sessões de teatro do que qualquer outra modalidade - criando um espaço onde pequenos artistas desenvolvem a sua arte e promoverem-na.

Seguidamente foi feita uma **análise interna** do *It's Happening*, estabelecendo uma estratégia e objetivos com base nos *insights* desenvolvidos ao longo da primeira fase. É sempre tido em conta uma visão a curto e longo prazo, reconhecendo o potencial de valorização do evento ao longo dos anos.

Neste aspeto é valorizado o planeamento e gestão de todo o projeto, a sua comunicação - desde os conteúdos até aos canais a serem utilizados - de modo a que o seu valor no mercado seja igual ou superior aos dos atuais *players*. Apesar de existirem vários eventos poucos têm um caráter inovador e diferenciador, como é o caso dos bilhetes que são utilizados como mecenato para os artistas, sendo essa uma das apostas principais deste projeto. A sua ligação com marcas e empresas é essencial no processo, principalmente patrocinadoras financeiras e não financeiras.

Este documento define as alíneas gerais de uma aposta viável, com um período de **payback de 5 anos**, uma **VAL de 502 830€** e uma **TIR (IRR) de 57%**

2. IDENTIFICAÇÃO DO PROMOTOR

O presente plano de negócio tem como promotor, Daniel Índias Fernandes, nascido a 1992/11/28, Cartão de Cidadão nº 14099191, licenciado em Biologia pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa em 2015, estando nesta fase a finalizar o Mestrado em Business Administration no ISCTE Business School. É, também, presidente da cooperativa Arte Viral CRL.

A Arte Viral é uma cooperativa sem fins lucrativos responsável pela dinamização da Arte em Portugal. Este suporte é feito através da disponibilização de meios, gestão e organização de eventos que promovam a consolidação da comunidade artística assim como o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Fundada em 2015 com o apoio da bolsa ES Jovem/NOS Alive, a Arte Viral surgiu de uma parceria entre a CASES e a Everything is New que permitiu o lançamento desta marca social. Como entidade de ES tem como foco promover a cooperação e transparência entre os seus bem como as diversas entidades que os rodeiam, através da implementação de um conjunto diversificado de atividades culturais.

A Arte Viral já conta, no seu portfólio, com um leque variado de atividades desenvolvidas com várias entidades públicas e privadas. Entre outros realizou projetos com a CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, a Escola Artística António Arroio, a Everything is New, o Jardim Zoológico de Lisboa, a Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, a LX Music, a Feira das Almas e o Music Hall Lisbon Hostel.

Missão

Posicionar a arte num lugar de relevância amplamente reconhecido no panorama nacional, fornecendo uma plataforma de contacto direto a artistas e empresas, sempre focada no impacto dos seus projetos a nível socioeconómico, nunca esquecendo a sustentabilidade dos mesmos.

Visão

Ser uma referência enquanto organização artístico-cultural em Portugal graças ao impacto gerado sobre a consciencialização da relevância da arte na sociedade.

Objetivos

- Ser a plataforma mediadora entre artistas e iniciativas culturais que proporciona as ferramentas necessárias para o desenvolvimento de ambos.
- Proporcionar ao público uma oferta artística a nível de eventos interativos e produtos originais.
- Desenvolver de acordo com as necessidades e perfil dos nossos clientes, propostas de arte (em formato eventos; plataforma; dinâmicas etc.) que deem resposta aos seus objetivos estratégicos e que os aproximem desta realidade.
- Garantir a qualidade dos serviços prestados através da gestão e mobilização de todos os recursos necessários;

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. EVENTOS

A noção “evento” encontra-se nos mais variados locais, quer seja nos meios de comunicação, publicidade, nas redes sociais, até nas nossas conversas. É facilmente perceptível que os eventos nos dias de hoje sejam de elevada importância e que exista um claro interesse dos cidadãos em participarem nos mesmos. No entanto a sua definição, apesar de clara e universal, não é unânime. Vários autores provenientes de áreas distintas, apresentam este conceito de diferentes formas.

Definido como “acontecimento, ocorrência” por uns, “sucesso, êxito” por outros, pressupõe a realização de algo num dado momento e local, causando impacto e tornando-se, muitas vezes, notícia, de preferência pelos melhores motivos (Pedro *et al.*, 2015).

Segundo Getz (1997) um evento planeado é uma ocorrência temporária com um início e um final predeterminados. Cada evento é único, originário da conjugação de fatores como: uma gestão, um programa, um local e participantes.

Um evento diferencia-se de um mero acontecimento por ter uma dada frequência, uma estrutura organizada (um programa e um corpo organizador) e participativa (público) e pressupor a realização de objetivos. Para além de objetivos próprios dos organizadores este é realizado para promover, gerar interesse e potenciar economicamente o local onde se realiza (Mossberg, 2000).

Segundo Watt (2004, p. 16-17), “um evento é algo que ‘acontece’ e não apenas ‘existe’”. Tal facto é fundamental pois para os participantes “todos os eventos são importantes, caso contrário não estariam lá. Para o espectador, o evento pode representar a emoção de uma vida”. É relevante ressaltar o aspeto único de cada evento, isto é, dois eventos nunca são iguais e é preciso estar presente para viver uma experiência verdadeiramente única (Getz, 2008, p. 404).

Para realizar um evento bem-sucedido deve-se definir a sua razão de ser bem como os diversos objetivos para os diferentes *stakeholders*, passando pela produtora do evento, os patrocinadores, participantes e a comunidade local, devendo estes ser SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Timed) (Watt, 2004)

3.1.1. TIPOS DE EVENTOS

Nas últimas décadas o número de eventos em Portugal tem vindo a aumentar e a diversificar-se. Festivais, feiras, congressos, festas, eventos desportivos e culturais são apenas alguns tipos de eventos que nos rodeiam (Pedro et al, 2012) podendo esta categorização ser feita de diversas formas tendo em conta a sua dimensão, a sua forma ou natureza.

De acordo com a sua dimensão e natureza, vários autores definem quatro tipos de eventos principais: “*major events, mega-events, Hallmark events, e local community events*” (Bodwin et al., 2011, p19)

Os *local community events* focam-se na comunidade local trazendo valor social e entretenimento à localidade em questão. Os *major events* conseguem atrair maior audiência, melhor cobertura por parte dos *media* e benefícios económicos para os diversos *stakeholders*. Os *Hallmark events* são aqueles cuja realização se torna sinónimo do nome ou local onde ocorrem, ganhando reconhecimento generalizado. O Carnaval do Rio de Janeiro, o Oktoberfest são exemplos deste tipo, eventos que atraem grande quantidade de visitantes, gerando retorno económico, turístico e reconhecimento internacional. Segundo Getz (2005, p.18) *mega-events* são aqueles que “pelo seu tamanho ou importância, produzem elevados níveis de turismo, cobertura mediática, prestígio e impacto económico para a comunidade local”, sendo um bom exemplo o Campeonato do Mundo de Futebol, de dimensão claramente maior que os exemplos anteriores.

3.1.2. SUSTENTABILIDADE EM EVENTOS

A sustentabilidade nos eventos é cada vez mais uma preocupação para promotores, entidades públicas e outros *stakeholders*. Por outro lado, grandes eventos começam a ser das melhores ocasiões para promover boas atitudes e comportamentos. Um bom exemplo, português, é o Boom Festival no qual as boas práticas de sustentabilidade não só agregam um público consciente e com uma atitude prática nesse sentido como são também uma influência visível em todos os que participam no evento. Mais do que a sustentabilidade no evento, o efeito a longo prazo conseguido pela maior consciencialização desse assunto cria um impacto cada vez mais visível.

3.1.3. INTEGRAÇÃO LOCAL

Como resultado da culturalização da economia (Du Gay et. Al., 1997) os eventos de grande impacto têm vindo a tornar-se parte da estratégia de marketing e desenvolvimento das localizações em que se realizam. Muitas vezes são especificamente desenvolvidos com o objetivo de promover uma “cidade distinta” (Markusen and Schrock, 2006) criando desta forma uma diferenciação e posicionamento únicos e gerando um retorno lucrativo.

A nível sociocultural são responsáveis pela sensação de uma experiência partilhada entre os participantes, aumentando a coesão social e criando um sentimento de comunidade mais forte. É através de eventos que muitas vezes se criam ideias novas e desafiadoras e onde a expansão de outras perspetivas culturais tem lugar.

As entidades políticas promovem e incentivam eventos relevantes sendo que os consideram ações de promoção que intensificam o turismo, trabalhos e trazem benefícios económicos (Allen et al., 2002).

Relativamente ao turismo, uma das indústrias mais importantes na sociedade atual, é também uma das formas de angariação de patrocínios para a realização de grandes eventos devido ao seu potencial de criação de trabalhos e crescimento económico. Getz (1997) define TE como uma forma eficaz de posicionamento estratégico da localidade onde deve haver um esforço autêntico para comunicar as características distintivas da comunidade. Eventos que se focam em atrair apenas turistas tendencialmente tornam-se inautênticos e vazios, sendo necessário desenvolver estratégias de promoção turísticas indiretas.

3.1.4. IMPORTÂNCIA ECONÓMICA E SOCIAL DOS EVENTOS

Os eventos são cada vez mais utilizados com o fim de provocar impacto nas mais variadas áreas da sociedade, não só a nível económico, mas também social, cultural, ambiental e político (Bowdin et al., 2011; González-Reverté & Miralbell-Izard, 2009). O seu impacto positivo nestas áreas pode ser bastante visível, embora se torne essencial ter uma abordagem holística. Nesse sentido é essencial analisar também o impacto negativo, devendo esta ser uma preocupação de todos os *stakeholders* envolvidos.

Eventos culturais são, nas palavras de Ribeiro et al. (2005, p. 63), “vistos como fatores de renovação e revitalização dos lugares e das regiões, não só a nível económico, mas também a nível paisagístico, de preservação do património cultural e histórico”.

Os eventos são de grande relevância na estratégia dos governos pelo seu papel no que toca ao crescimento económico no local em que são realizados bem como a imagem que criam para turistas, funcionando como potentes ferramentas de *marketing*. São considerados “imagem de marca, perfilando os destinos, posicionando-os no mercado e providenciando vantagens competitivas” (Bowdin et al., 2011, p. 94-96). O impacto económico indireto que geram para a comunidade local, para lá dos seus limites físicos, é outro ponto de valorização dos mesmos (Haslam, 2009) aumentando a utilização de vários serviços tais como restaurantes, hotéis, lojas, entre outros. São geradores de emprego e espaços de formação prática nos quais se destaca o papel do voluntariado no desenvolvimento profissional de jovens, sendo a maior parte dos trabalhos gerados muitas vezes temporário. Também contribuem para a renovação e transformação urbanística, criando infraestruturas e aumentando desta forma a capacidade turística local. (Getz, 2008).

Quanto às empresas/marcas os eventos são uma importante fonte de visibilidade. Cada vez mais estes fazem parte das suas estratégias de captação/manutenção de interesse no mercado. Num espaço de entretenimento e liberdade o participante está mais receptivo a receber mensagens publicitárias do que noutros contextos, havendo uma enorme receptividade do lado das empresas para patrocinar eventos que sejam constituídos pelo seu público ideal e reflitam os seus princípios. Também podem funcionar como fonte de receita, vendendo os seus produtos e serviços.

Um evento é, portanto, uma “atividade especial que não faz parte da vida diária” (Mossberg, 2000, p. 2) funcionando muitas vezes como mecanismo de fuga à realidade, ao dia-a-dia. Verifica-se uma crescente procura de experiências únicas e irrepetíveis, muitas vezes encontradas nos eventos.

O papel dos *media* é essencial na realização dos mesmos sendo um dos principais meios para a sua comunicação e divulgação.

3.2. EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Uma nova geração de empreendedores está a desenvolver soluções que têm o potencial de melhorar as vidas das pessoas por todo o mundo. O seu interesse é dirigido a resolver desafios sociais de grande escala de uma forma eficaz. São implacáveis na busca da sua visão e não desistirão até que tenham espalhado as suas soluções amplamente. (Austin & Reficco, 2009)

Segundo Stevenson (1983; 1985) Empreendedorismo é a busca de oportunidades através da alavancagem inovadora de recursos que, na sua maioria, não são controlados internamente. A partir do final do século XX começou a haver, da parte das empresas, um maior foco naquilo que se chama Empreendedorismo Corporativo, definido por Covin and Miles (1999) como a presença de inovação com o objetivo de rejuvenescer ou redefinir organizações, mercados ou indústrias buscando criar ou sustentar uma superioridade competitiva. Em paralelo começou, igualmente, a desenvolver-se o conceito de Empreendedorismo Social, sendo definido por Dees (1998) - uma atividade inovadora com um propósito social tanto no setor privado como sem-fins-lucrativos, ou entre os dois. Este conceito foi posteriormente refinado por outros autores (Bornstein 2004; Nicholls 2006; Martin and Osberg Spring 2007; Light 2007; Elkington and Hartigan 2008; Ashoka 2009)

Empreendedorismo Social é, em linhas mais gerais, “o processo de desenhar e implementar soluções inovadoras a problemas sociais importantes muitas vezes negligenciados. Quando uma solução se prova mais eficaz que as previamente estabelecidas, gera-se uma inovação social (Santos, 2012). Este tipo de empreendedorismo tem-se tornado, cada vez mais um importante fenómeno económico a uma escala global (Mair & Marti, 2006; Zahra, Rawhouser, Bhawe, Neubaum, & Hayton, 2008). Nesse sentido um empreendedor social é um arquiteto de ideias que, em conjunto com a sua equipa, desenvolve soluções escaláveis com capacidade motivar os outros para agir e mudar o *status quo*.

3.3. MODELO DE NEGÓCIOS

Um modelo de negócios é uma ferramenta conceptual que ajuda a entender como uma empresa ou projeto faz negócios e pode ser usada para comparação e avaliação de desempenho, gestão, comunicação e inovação (Osterwalder e Pigneur, 2005). Estes modelos focam-se nas várias vertentes da empresa, desde a estratégia competitiva (tal como o *design* do seu produto ou artigo, quanto cobra pelo mesmo, os seus custos de produção, como se diferencia de outras empresas pela proposição de valor e como a empresa integra a sua própria cadeia de valor com as das outras empresas, gerando uma rede de valores. (Rasmussen, 2007). A qualidade e gestão do mesmo são fundamentais porque determinam o sucesso do modelo através das suas capacidades, habilidades para adquirir, combinar e utilizar recursos valiosos de forma a oferecer uma proposta de valor aos clientes. (Beltramello et al., 2013).

3.3.1. TIPOS DE MODELOS DE NEGÓCIOS

Existem várias abordagens relativamente ao modelo de negócios na literatura atual, Margretta's (2002), Zott and Amit (2010) and Beattie and Smith (2013) vêm os modelos de negócio como uma descrição holística de “como uma empresa faz negócios” e Teece (2010) diz que este descreve a forma como a empresa se articula para converter recursos e capacidades em valor económico. Osterwalder e Pigneur (2005, 2010) descrevem-no como uma série de elementos: proposição de valor, atividades, recursos, parceiros, canais de distribuição, estrutura de custos e modelo de receita. Richardson (2008) baseado numa larga escala de literatura, propõe uma visão consolidada dos componentes de um modelo de negócios: proposição de valor, criação de valor e sistema de entrega, e o sistema de captação de valor.

3.3.2. SUSTENTABILIDADE NOS EVENTOS

Com perspetivas de um contínuo crescimento da população globalmente, aceleração do desenvolvimento mundial e o aumento do uso de recursos bem como os seus impactos, parece cada vez mais claro que o negócio visto como antigamente não é a melhor opção para um futuro sustentável. Segundo o WWF (2012) o mundo está a usar o equivalente a 1.5 planetas para apoiar as atividades humanas, um rácio insustentável de acordo com os níveis atuais de consumo (Randers, 2012). É necessário, portanto, uma maior

consciencialização e uma abordagem holística ao desenvolvimento sustentável, a longo prazo, do negócio. Segundo Jackson (2009) estas são as características que nos encaminham para uma economia sustentável:

- Um sistema que encoraje a minimização do consumismo ou imponha limitações ao mesmo (energia, bens, água, etc).
- Um sistema desenhado para maximizar o valor social e ambiental ao invés de priorizar o crescimento económico.
- Um sistema “closed-loop” onde nada é deixado ao abandono para o ambiente, que reutiliza, repara e refaz com preferência à reciclagem.
- Um sistema que enfatize a entrega de funcionalidade e experiência, ao invés da propriedade do produto.
- Um sistema projetado para proporcionar experiências de trabalho gratificantes aumentando deste modo a criatividade e habilidade.
- Um sistema construído com base na cooperação e partilha, ao contrário de competição agressiva.

1. ANÁLISE DE MERCADO

É de extrema importância avaliar as variáveis onde o evento irá decorrer, sendo que “A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interação com o meio envolvente” (Freire, A, 1997). Através da análise PEST pode-se melhorar o desempenho da empresa, organizando da melhor forma os seus recursos e capacidades

1.1. ANÁLISE PEST

Político e Legal: nestes últimos anos a cultura tem sofrido algumas dificuldades, havendo uma descentralização dos cargos responsáveis e um reduzido investimento no devido setor, essencialmente no período de crise económica pela qual o país passou nos últimos anos. Não obstante, observa-se um maior investimento nesta área no Orçamento de Estado de 2017, tendo o Programa Orçamental da Cultura aumentado 5,2% (21,8 M€). Este orçamento foca-se em três eixos fundamentais: Restruturação Orgânica, Qualificação do Setor e Valorização Social e Económica da Cultura.

No ano 2011, com a tomada de posse do XIX Governo Institucional, os serviços do extinto Ministério da Cultura foram integrados na Presidência do Conselho de Ministros tutelados pelo Secretário de Estado da Cultura. Com o XX Governo Constitucional, em 2015, passou a ser designado Ministério da Cultura, Igualdade e Cidadania, voltando à designação de Ministério da Cultura com o XXI Governo Constitucional no mesmo ano.

O decreto-lei n.º23/2014 define o regime de funcionamento dos espetáculos de natureza artística e de instalação e fiscalização dos recintos fixos destinados à sua realização, conformando-o com o Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de julho, que transpõe a Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, relativa aos serviços no mercado interno.

O decreto-lei n.º 4/2008 aprova o regime dos contratos de trabalho dos profissionais de espetáculos e estabelece o regime de segurança social aplicável aos mesmos.

O Decreto-Lei n.º 309/2002, de 16 de Dezembro regula a instalação e o financiamento de recintos de espetáculos, no âmbito das competências das câmaras municipais

É considerado promotor de espetáculos de Natureza Artística a pessoa singular ou coletiva que tem por atividade a promoção ou organização de espetáculos de natureza artística.

É um recinto fixo de espetáculos de natureza artística qualquer espaço delimitado, resultantes de construções de carácter permanente que, independentemente da respetiva designação, tenham como finalidade principal a realização de espetáculos de natureza artística. Todos aqueles que promovam espetáculos de natureza artística, independentemente do espaço onde estes se realizem, estão obrigados a registo na IGAC (no 1 do artº 3º).

É obrigação do promotor de espetáculos de natureza artística:

- Garantir que se encontram reunidas as condições de segurança e ordem pública adequadas à realização de cada espetáculo (no 1 do artº 4º).
- Estar presente ou fazer-se representar desde a abertura até ao final do espetáculo ou, caso este tenha lugar em recinto de espetáculo de natureza artística, até à saída dos espetadores (no 2 do artº 4º).
- Nos recintos fixos de espetáculos de natureza artística, dispor de livro de reclamações, o qual deve estar anunciado através de letreiro colocado em local bem visível e ser enviado pelo promotor de espetáculos de natureza artística à IGAC (al. c) do no 1 do art.º 3º e no 1 do art.º 5º, do DL no 156/2005, de 15/09, alterado pelo DL 371/2007, de 6/11).

Económico: ao contrário dos últimos anos e em concordância com as estatísticas mais recentes a economia já cresceu cerca de 2,8% no segundo trimestre deste ano, garantindo o melhor crescimento homólogo semestral desde 2000. O PIB anual deverá aumentar cerca de 2,5%, valor superior às previsões feitas pela Comissão Europeia (1,8%) (INE, 2017).

Em 2017, o crescimento da economia portuguesa beneficiou de um enquadramento internacional particularmente favorável, caracterizado por uma aceleração da procura externa e por uma melhoria generalizada nas condições monetárias e financeiras.

No mercado de trabalho, a população ativa aumentou no primeiro semestre de 2017, em particular nos escalões etários mais elevados, o que contrasta com a queda observada desde 2010. Quanto às taxas de desemprego, no fim do 1º semestre de 2016, está registado cerca de 12,4% diminuindo até aos valores de 8,8%, registo que remonta aos dados relativos ao final do 1º Semestre de 2017 (INE, 2017).

A evolução da economia portuguesa no primeiro semestre de 2017 continuou a ser compatível com a sustentação de equilíbrios fundamentais em termos dos fluxos macroeconómicos. No entanto, persiste um quadro exigente de correção adicional dos desequilíbrios acumulados no passado e que ainda se materializam em elevados níveis de endividamento dos diferentes setores da economia, nomeadamente face ao exterior. Esta exposição constitui uma vulnerabilidade latente da economia portuguesa e uma restrição ativa a um maior crescimento tendencial.

O indicador de confiança no consumidor, apresentado no Anexo I.ii. tem vindo a crescer desde 2016, situando-se à data de Setembro de 2017 nos 1,53% (MM3M), valor elevado em comparação com o de Agosto de 2016 (-12,4%).

Social: apesar da educação chegar a todos os Portugueses hoje em dia e a OCDE aponta como sendo um exemplo, a sua qualidade é duvidosa, havendo falhas a nível cultural, principalmente nos anos de escolaridade obrigatória. As poucas disciplinas nas quais são lecionados assuntos relativos à arte e cultura nacional e internacional têm um plano curricular deficiente, sendo apenas alunos que enveredam nas áreas artísticas os que tem alguma consciência do setor.

Existe uma cultura de sobrevalorização de produtos internacionais em comparação com os produtos nacionais, por outro lado o típico português tem uma cultura equilibrada de trabalho/lazer.

Em comparação com os restantes países da União Europeia verifica-se que o Português tem uma maior tolerância para mau serviço e falta de qualidade. Apresenta também elevados hábitos consumistas, registando, como exemplo, um valor médio de telemóvel por habitante de 600€.

O programa Cultura é uma das medidas apresentadas para o país, no âmbito do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE) com o objetivo de promover o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e sociais de grupos potencialmente vulneráveis, reforçando as oportunidades para a sua integração. O programa prevê, entre outras medidas, a dinamização de práticas artísticas e culturais, a remoção de barreiras de comunicação e de programação nos equipamentos e eventos da cultura, e disponibilização e divulgação de conteúdos digitais acessíveis a pessoas com deficiências e incapacidades ou a grupos excluídos ou socialmente desfavorecidos.

Tecnológico: apesar dos eventos culturais não estarem normalmente associados à tecnologia há um desenvolvimento crescente de novas tecnologias que promovem boas práticas na produção de um evento bem como da sua promoção audiovisual.

Observam-se elevados gastos em ID nesta área no país, no entanto existe uma fraca inovação prática, registando-se vários casos de contratação de pessoal destas áreas em empresas estrangeiras, levando a uma imigração dos técnicos profissionais na área.

Portugal apresenta-se como um dos países do mundo com melhor nível de infraestruturas de comunicação e internet bem como um dos países mais avançados e com maior quantidade de produção elétrica de fontes renováveis.

Ambiental: há uma grande pressão nesta área no sentido de mitigar os impactos negativos sobre o ambiente promovendo a transição de transporte individual para transporte coletivo, do transporte rodoviário de mercadorias para o transporte rodoviário, entre outros. A reciclagem de materiais também tem vindo a ganhar bastante relevância tendo sido criados fluxos específicos para a gestão dos resíduos de embalagens, óleos, pneus, equipamentos elétricos e eletrónicos, veículos em fim de vida e de materiais de construção e demolição.

Existe um grande incentivo à adoção de modelos económicos mais sustentáveis e à transferência de fontes de energia alternativas, limpas e sustentáveis bem como a imposição de metas de eficiência energética.

1.2. MERCADO NACIONAL

De acordo com os dados retirados do INE em 2016 realizaram-se um total de 25 871 sessões de espetáculos ao vivo em Portugal, na categoria da cultura, (na qual se inserem as modalidades teatro, ópera, música, recitais de couros, dança, folclore, circo, mista, multidisciplinares e outras) com um total de 3,4 milhões de bilhetes vendidos e uma receita total de 85 milhões de euros. A modalidade de música foi a que registou maior número de espetadores (7,3 milhões) e gerou maior número de receitas (63,1 milhões de euros) (INE, 2017). Nestes últimos anos a música tem visto um crescimento acentuado, facilmente observável na quantidade de artistas com atuações ao vivo anualmente em Portugal. A partir dos anos 70 deu-se uma explosão de festivais, curiosamente coincidindo com a expansão do turismo de massas, notando um crescimento acentuado no número de festivais no país (Bramão, 2014). Fato esse intimamente relacionado com as alterações nos padrões de consumo de música e nas estratégias da indústria musical. As vendas de música têm descido não só a nível físico (relacionado com uma acentuada queda na venda de CD's) mas também a nível digital, levando as editoras a desenvolver novas alternativas, muitas vezes intimamente relacionadas com atuações ao vivo em eventos. O INE disponibiliza informação acerca da venda de bilhetes de espetáculos ao vivo (número de bilhetes vendidos e valor das vendas), por modalidade e por localidade, dados esses analisados de seguida.

A nível da dimensão do mercado tem-se observado, ao longo das últimas duas décadas um crescimento acentuado no que toca ao número de espetadores de espetáculos ao vivo, tendo o ano de 2000 presenciado um total de 2 910 milhares de sessões comparando com o ano de 2016 que registou 14 833 milhares (Gráfico I).



Gráfico I – Espectadores ao vivo em Portugal (1999 - 2016)

Fonte: INE

Relativamente às receitas geradas nesta categoria, também observa um crescimento acentuado. No ano de 2011 realizou-se um total de 55 milhões de euros em comparação ao ano de 2016 que gerou no total 85 milhões de euros (Gráfico II).

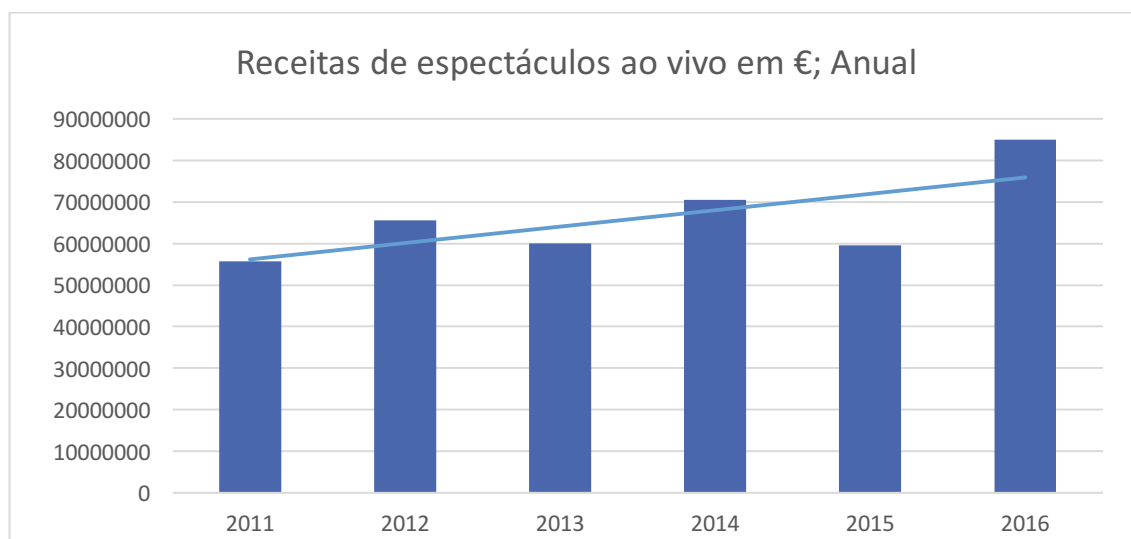


Gráfico II – Receitas de espetáculos ao vivo em Portugal (2011 - 2016) Fonte: INE

No gráfico III pode-se observar, por outro lado, uma clara diferença entre o número de bilhetes vendidos nas várias localidades do país, sendo a Área Metropolitana de Lisboa e o Norte as localidades com maior número registado ao longo dos últimos anos (2011 - 2016).

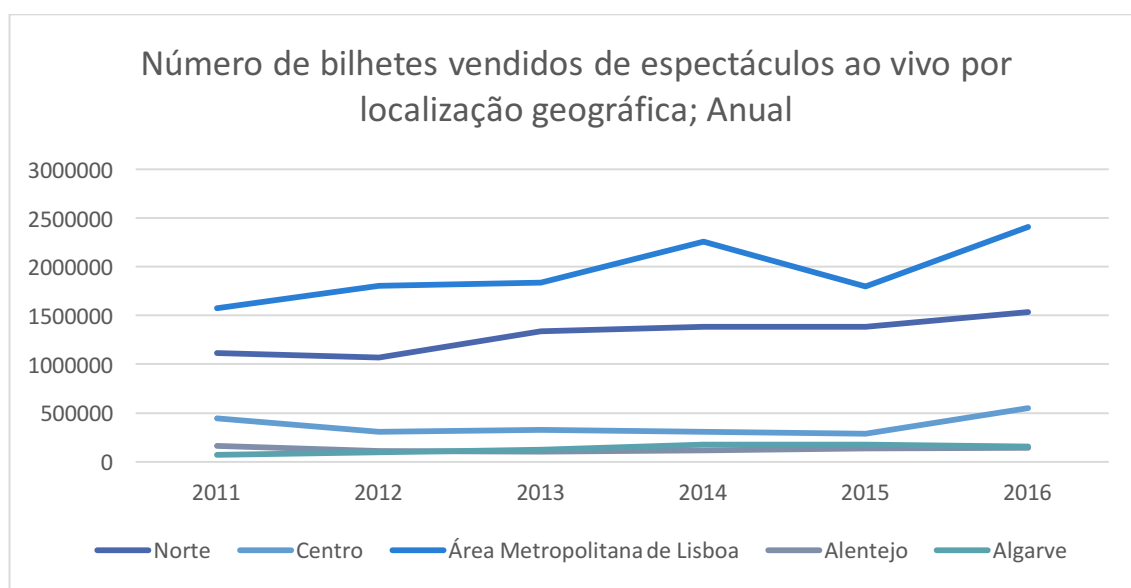


Gráfico III – Bilhetes vendidos de Espetáculos ao vivo em Portugal (2011 - 2016)

Fonte: INE

Quanto às diferentes modalidades de espetáculo dentro da categoria de espetáculos ao vivo, observa-se que a modalidade da música ao vivo regista uma receita anual superior a qualquer outra modalidade ao longo dos últimos anos registando, em 2016 um total de 63,1 milhões de euros. A nível da quantidade de sessões realizadas ao longo do ano pode-se observar o teatro como a modalidade que mais sessões teve com um total de 12 788 sessões comparativamente à música que totalizou 11 438 sessões no ano de 2016.

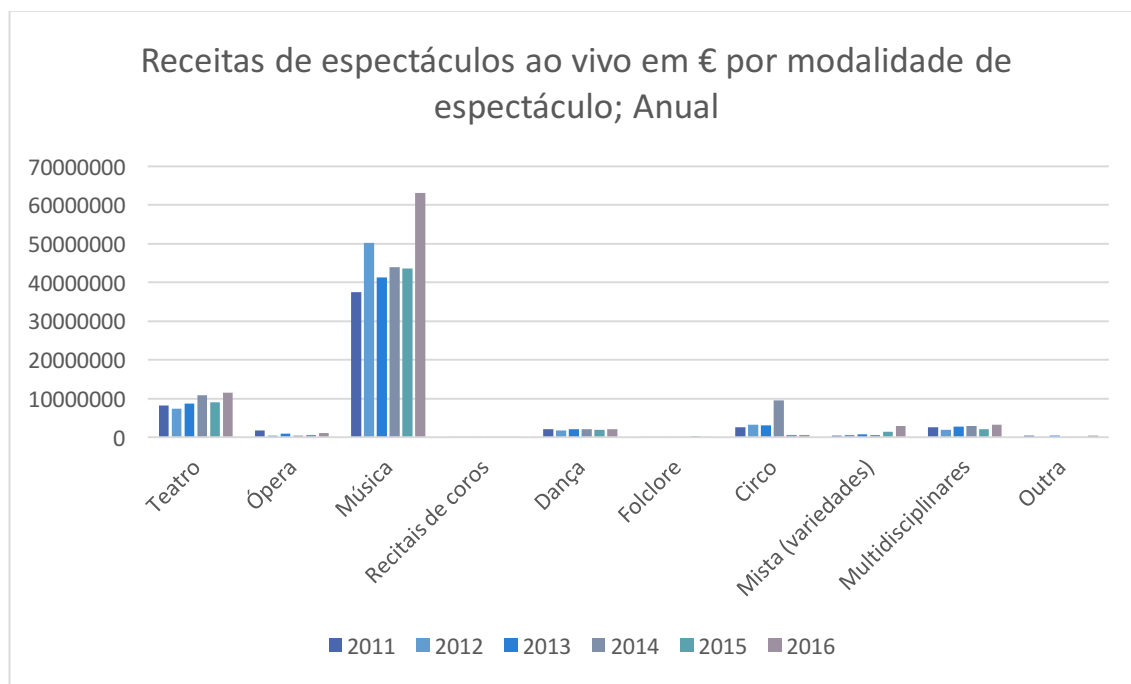


Gráfico IV – Receitas de espetáculos ao vivo por Modalidade de Espetáculo Fonte: INE

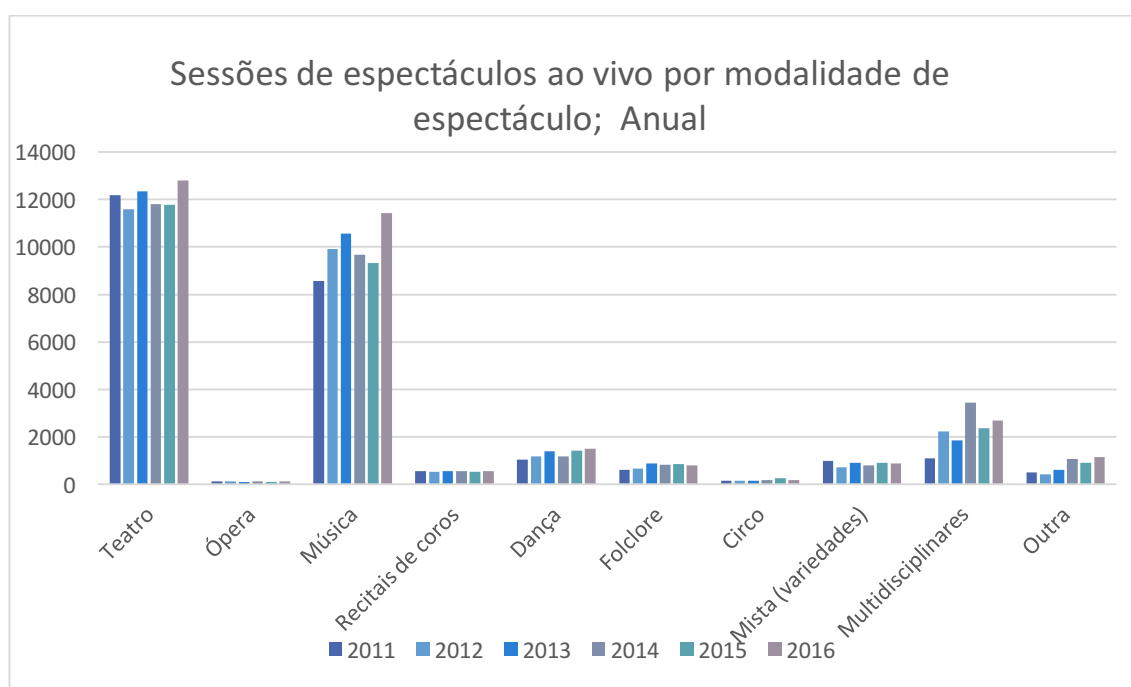


Gráfico V – Sessões de espetáculo ao vivo por Modalidade de Espetáculo Fonte: INE

Apesar de estes dados contextualizarem o mercado e o seu crescimento pouco nos dizem acerca da rentabilidade de cada uma das modalidades. Nesse sentido foi calculado, para o ano de 2016, o valor médio da receita por sessão (Anexo II.i.) bem como o valor médio da receita por bilhete (Anexo II.ii.) obtendo-se os Gráficos V e VI.

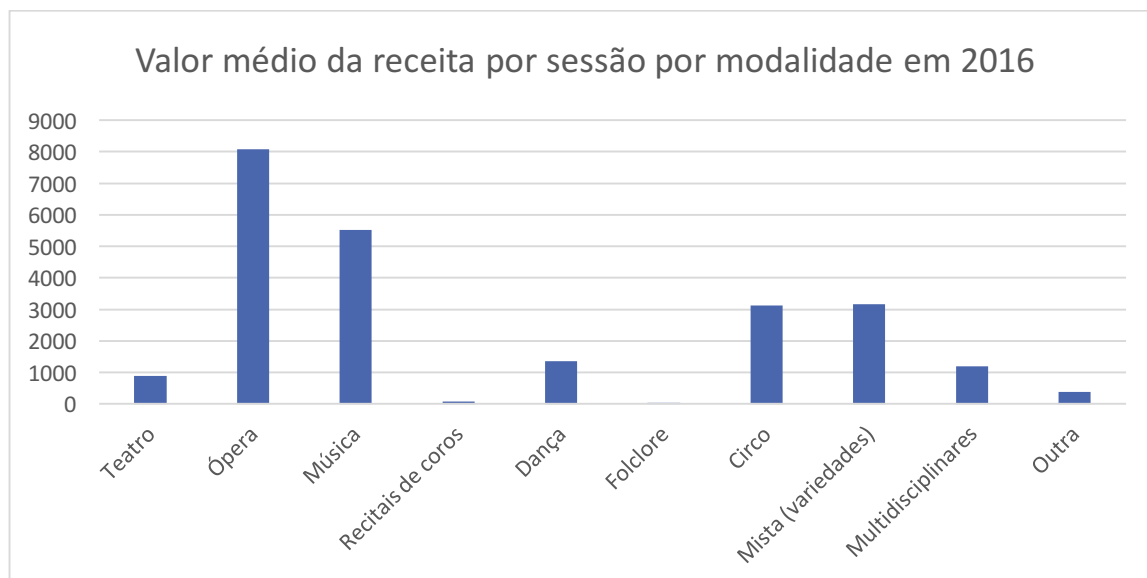


Gráfico VI – Valor Médio da Receita por Sessão de Espetáculo por Modalidade (2016)

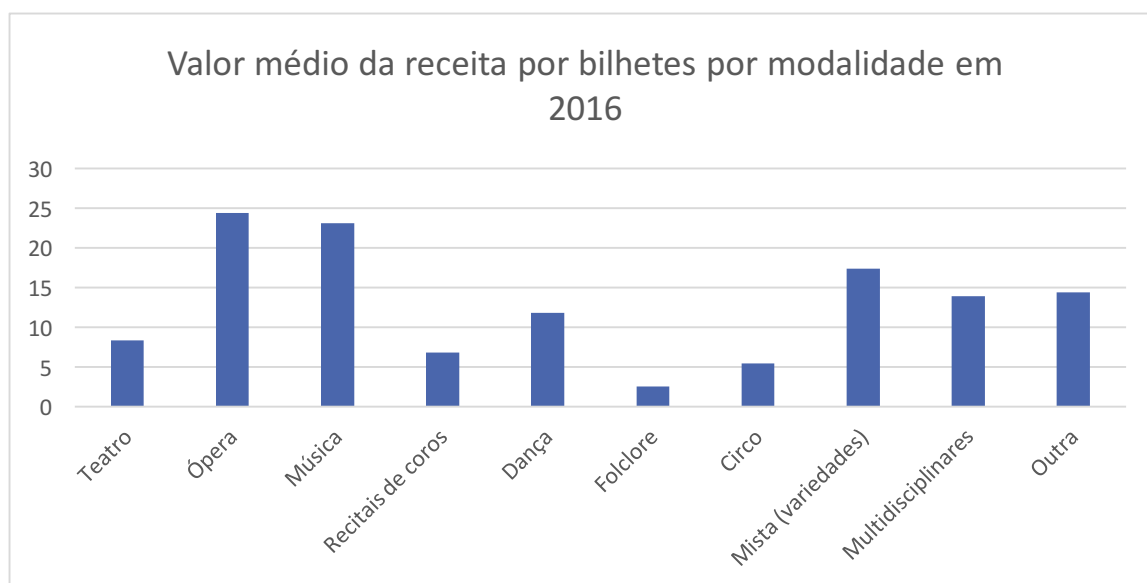


Gráfico VII – Valor Médio da Receita por Bilhete por Modalidade (2016)

Pode-se concluir, com base nos dados calculados através dos disponibilizados pelo INE que as modalidades que são mais rentáveis, obtendo um valor médio da receita por sessão de espetáculo são a Ópera e a Música. Relativamente ao valor médio de cada bilhete, conclui-se que as modalidades Ópera e Música são as mais caras – entre ±23 e 25€ - comparando com as modalidades Mista, Multidisciplinares e Outra com valores compreendidos entre ±13 e 19€.

2. ANÁLISE EXTERNA

2.1. ANÁLISE 5 FORÇAS DE PORTER

Através da análise das 5 forças de Porter podemos avaliar a atratividade do investimento, estando esta intimamente e inversamente ligada à intensidade das forças competitivas.

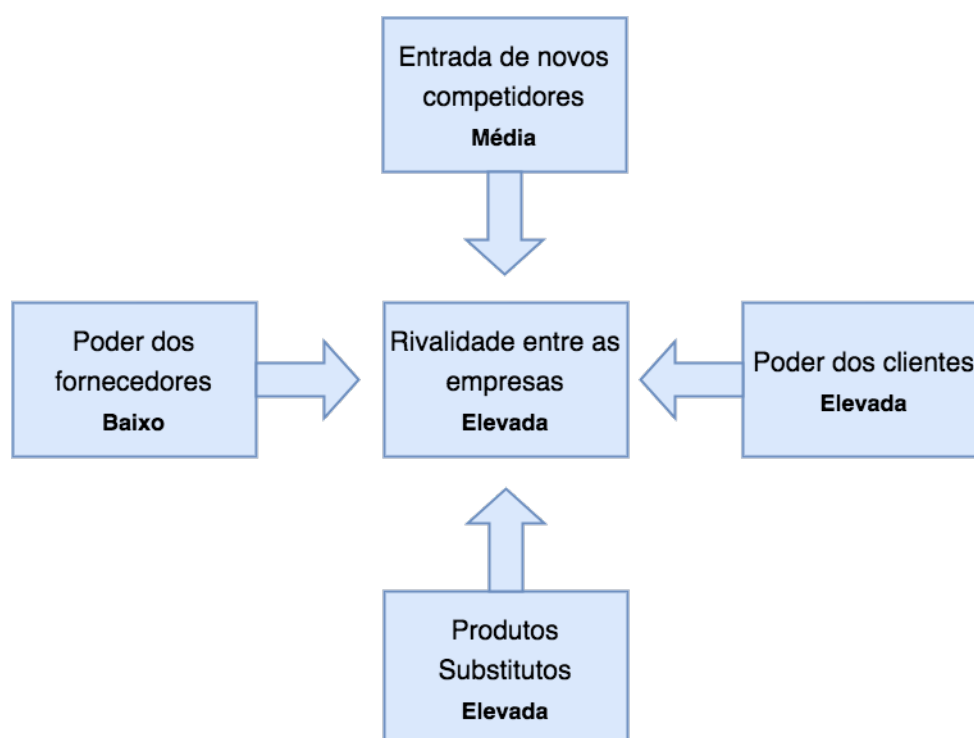


Figura 1 – 5 Forças de Porter

Ameaça de entrada de novos competidores: podemos observar uma variada dispersão e variedade de competidores no mercado, essencialmente no que toca às localidades das grandes cidades (Lisboa e Porto). Apesar de muitos promotores novos aparecerem regularmente poucos são resilientes e regulares, havendo um poder **médio** neste aspeto. Os pequenos produtores de eventos não serão considerados nesta análise tendo em conta que apresentam pouca expressão no mercado.

- Tendo em conta que as barreiras de entrada são relativamente reduzidas, i.e., não dependem de materiais especializados nem custos necessariamente elevados, torna-se cada vez mais fácil desenvolver e promover um evento. No entanto a cultura de baixa organização em Portugal torna mais provável a vinda de produtores estrangeiros.

- A nível legal é necessário cumprir com algumas licenças, de som e ruído, direitos de autores, feirantes, o que dificulta o interesse por parte de possíveis competidores.
- A perspetiva regular e o seu interesse em escalar para outras cidades com menos competidores posiciona o evento num lugar de relevância quando comparado com a maior parte dos eventos competidores.
- A facilidade de utilização das ferramentas de promoção tais como redes sociais, televisão, jornais e revistas bem como o interesse nestas em promover eventos com visibilidade facilita a entrada de novos competidores.

Rivalidade entre as empresas da indústria: a competitividade entre empresas neste setor é **elevada**, tendo em conta a agenda preenchida de eventos principalmente de Lisboa, havendo uma tendência crescente nesse aspeto. Apesar de haver poucas empresas a inovar e com soluções criativas e apelativas, as que o fazem estão bem posicionadas no mercado e com experiência do mesmo.

- O custo de mudança para o cliente é relativo tendo em conta que existem disponíveis vários *clusters* de preços no mercado, não existindo um valor fixo e havendo sempre possibilidade de optar por eventos grátis-
- A concretização bem-sucedida de um evento está muito relacionado com a capacidade de comunicação, influenciadores de opinião, questões éticas/de valores, o preço e o marketing pelo que as questões emocionais assumem um papel relevante para os interesses estratégicos criados.
- É necessário inovar continuamente, ficando à frente da concorrência. Desenvolvimento de outras marcas com outros conceitos poderá ser uma solução.
- O estabelecimento de parcerias com os competidores nesta área poderá ser uma forma de partilhar a fatia do mercado, aumentando-o em conjunto.

Produtos Substitutos: como produtos substitutos foram considerados eventos de pequena escala que apesar de não caírem na tipologia do It's Happening também fazem parte da escolha de eventos por parte do participante. O poder dos substitutos é **elevado** tendo em conta que existe uma oferta crescente de eventos.

- A enorme variedade de eventos realizados nos dias de hoje, bem como a facilidade de criação de um, tornam esta força bastante elevada (um evento pode ser desde um pequeno convívio a um congresso).
- Ao garantir qualidade e responder às necessidades do nicho cria-se fidelização a longo prazo da parte do cliente à marca criando preferências da parte do consumidor.
- O posicionamento deve ser bem e claramente diferenciado destacando as vantagens e benefícios do evento em comparação com os restantes.

Poder dos fornecedores: quanto aos fornecedores serão considerados principalmente os fornecedores de audiovisuais, som e luz, gráficas, agências de marketing e promoção, espaços, empresas de brindes, segurança, e também os artistas participantes, tendo em conta que os últimos são um recurso limitado principalmente para um evento em que participam em grande número. O poder destes é **baixo** havendo variadas opções no mercado por onde escolher.

- Existe um variado número de fornecedores, tornando a oferta elevada e os preços relativamente baixos devido aos preços que se praticam.
- A qualidade nem sempre é alcançada, sendo a produção de um evento bastante complexa com necessidade de profissionalismo e *deadlines* muitas vezes curtas.
- O custo de mudança de fornecedor é baixo e o evento é regular, garantindo uma boa margem de negociação para vários eventos.
- Em épocas altas os produtos dos fornecedores de audiovisuais podem escassear, sendo importante fazer um orçamento antecipado, pelo menos 2 meses antes de cada evento.

- O espaço é um dos maiores custos, havendo uma elevada procura e pouca oferta em localidades centrais pelo que se torna necessário realizar um contrato antecipadamente.
- No sentido de haver adesão da parte dos artistas, que participam sem receber *cache*, sendo pagos pelo público, é necessário que o ambiente seja estimulante e propício ao seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Poder dos clientes: são considerados como clientes os participantes deste evento que compram bilhetes e consomem produtos dentro do mesmo, sendo os consumidores todos os envolvidos direta ou indiretamente no mesmo. Estes têm um poder elevado sendo que, para além dos patrocinadores (que também dependem dos primeiros para participar) são quem decide, em última instância, que evento escolher.

- Os clientes têm uma vasta diversidade de opções de eventos, cada vez maior, pelo que o posicionamento do conceito e os benefícios para os mesmos devem ser acentuados.
- Há uma baixa consciencialização do papel que a arte tem em Portugal, o que torna necessário comunicar para um público pouco informado de uma forma dinâmica.
- A maioria dos clientes, segundo as estatísticas, adere a este tipo de eventos pelos concertos, cinema e teatro, devendo ser a comunicação direcionada para este tipo de atividades.
- *Media Partners* eficazes são importantes, fazendo chegar o conceito ao maior número de pessoas possível.

3. ANÁLISE INTERNA

3.1. O CONCEITO

O *It's Happening* é, mais do que um evento, um movimento cultural que procura a liberdade, sustentabilidade e cooperação artísticas através de novas formas de viver a arte. Com uma forte componente económica em que propõe um inovador sistema de financiamento artístico, é através deste evento que os artistas ganham a sua Liberdade criativa e o espetador tem a possibilidade de a viver e financiar.

A Arte Viral faz um revivalismo do conceito de Happening avançado por Allan Kaprow, criado na década de 50. Um Happening ocorre em qualquer sítio, é normalmente multidisciplinar, com uma narrativa não-linear e a participação ativa da audiência. Elementos chave nos Happenings são planeados, mas os artistas, por vezes, deixam espaço para recorrer ao improviso. Este aspeto do Happening elimina a fronteira entre a arte e o seu observador.

Com o envolvimento das mais variadas áreas culturais (Música, Teatro, Cinema, Artes Circenses, Artes Visuais, Artes Digitais, entre outros) num ambiente colaborativo, procura-se com este conceito reativar o potencial artístico em Portugal, sendo pioneiros nesta nova forma de vivenciar a cultura. Entre outras atividades, as que se destacam no evento são as seguintes:

- **Happening** - uma performance interativa com o público desenvolvida com um artista.
- **Música** – concertos e DJing no evento.
- **Feira de Artistas** – locais de venda e exposição de entidades culturais
- **Performances Artísticas** - Teatro, Dança, Artes Circenses, entre outros.
- **Workshops/Aulas** – com uma componente lúdica e educativa, procura-se ao máximo lecionar assuntos que não fazem parte da escolaridade obrigatória
- **Exposições** - o espaço será preenchido com várias apresentações de trabalhos de artistas.
- **Live Painting** - desenvolvimento de um ou mais murais com vários artistas de Street Art.
- **Outros** - a arte é para ser vivida. Existe uma grande abertura a projetos originais e inovadores possíveis de serem integrados na programação.

3.2. VISÃO, MISSÃO E VALORES

Visão

Ser um evento disperso pelo mundo inteiro providenciando experiências socioculturais e educacionais ricas e multifacetadas e desenvolver as comunidades locais social e economicamente, deixando uma marca de liberdade criativa.

Missão

Celebrar a criatividade através da expressão artística, cooperação e eliminação da barreira público-artista.

Principais Objetivos

- ✓ Oferecer aos participantes uma experiência única, memorável e *family-friendly*
- ✓ Gerar valor cultural e económico para a localidade local
- ✓ Criar uma rede em que pequenos artistas são encorajados e financiados
- ✓ Promover o turismo localmente dando visibilidade às oportunidades disponíveis na região
- ✓ Planear a longo prazo a sustentabilidade do evento através de responsabilidade financeira e boa gestão
- ✓ Construir uma estrutura capaz de replica para qualquer cidade do mundo, de uma forma ambientalmente sustentável

Valores

Criação do espaço

Um espaço coletivo renovado constantemente.

Para otimizar a realização do festival, é necessário o desenvolvimento prévio de algumas estruturas. Pretendemos que o espaço viva de pormenores que proporcionem bem-estar e conforto, sem nunca colocar em causa a manutenção das mesmas e biodiversidade deixadas ao nosso dispor pela natureza. Convidamos todos os interessados a integrar a equipa voluntária nos dias que antecedem e sucedem o evento.

Envolvimento cultural

Celebrando a vida.

Com o objetivo de contrariar as lacunas na valorização da cultura no panorama atual, procuramos com este evento promover artistas nacionais através da sua variedade de artistas. Também contamos com workshops, atividades lúdicas, palestras, com o objetivo de (re)união e criação de uma comunidade mais coesa. Ao espaço natural que nos envolve juntamos assim a cultura, parte indissociável da nossa condição humana.

Consciência alimentar

Alegria à mesa.

A nossa área de restauração com um ambiente descontraído e informal. Recorrendo a entidades que optem por comida saudável, saborosa, sustentável e de várias zonas do país, procuramos apresentar ao público uma nova forma de nos alimentarmos. Mais do que um refeitório será um espaço de convívio e confraternização, como apraz a uma boa refeição.

Valorização do comércio local

Dar a conhecer o que de bom se faz por cá.

Criação de uma área destinada à venda de produtos diversificados promovendo desta forma o comércio local e pequenas entidades interessadas em participar. Vamos de encontro à diversidade de gostos e curiosidade de todos os participantes.

Integração Social

Partilha e desenvolvimento.

Através de atividades pedagógicas e inclusivas fomentamos um ambiente cooperativo e aberto a todos. Sem dogmas pré-concebidos e com respeito pela diversidade cultural acolhemos todos os interessados em participar, disponibilizando locais e atividades para todos os gostos e idades

3.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional base foi pensada numa perspetiva de escalabilidade, capacitando o evento para ser desenvolvido em várias localidades ao mesmo tempo, sempre com uma equipa centralizada a organizar as várias localidades.

Numa fase inicial a estrutura do *It's Happening* será a de uma pequena/média empresa, constituída por 4 colaboradores a *full time* e tendo por base uma estrutura em matriz, na qual se podem integrar no futuro mais eventos. A escolha desta estrutura tem como base a eficaz produção do evento em Lisboa, estando aberta a alterações caso necessário. Os trabalhadores fixos são o Diretor Artístico, o Diretos de Produção, o Diretor de Marketing e o Diretor de Recursos Humanos. Os restantes trabalhadores serão pagos pela sua prestação de serviço e/ou realizarão o seu trabalho na forma de voluntariado.

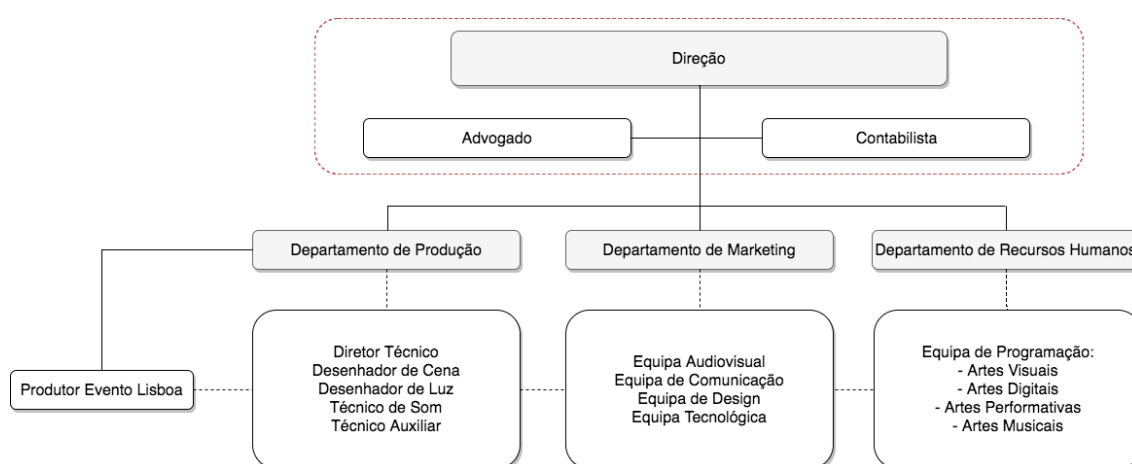


Figura 2 – Estrutura Organizacional Inicial

No seguimento do seu crescimento e sucesso dos eventos realizados procura-se que a equipa cresça para 9 colaboradores fixos juntamente com um número de colaboradores variáveis, mediante o número de eventos a decorrer nas várias localidades. Os trabalhadores fixos são, portanto: o Diretor Artístico, o Diretor de Produção, o Diretor de Marketing, o Diretor de Recursos Humanos, o Diretor Tecnológico e o Diretor Artístico, haver mais responsáveis por cada área para além dos diretores.

Em cada evento haverá um organograma com todas as responsabilidades específicas ao mesmo, com os cargos fixos e temporários correspondentes.

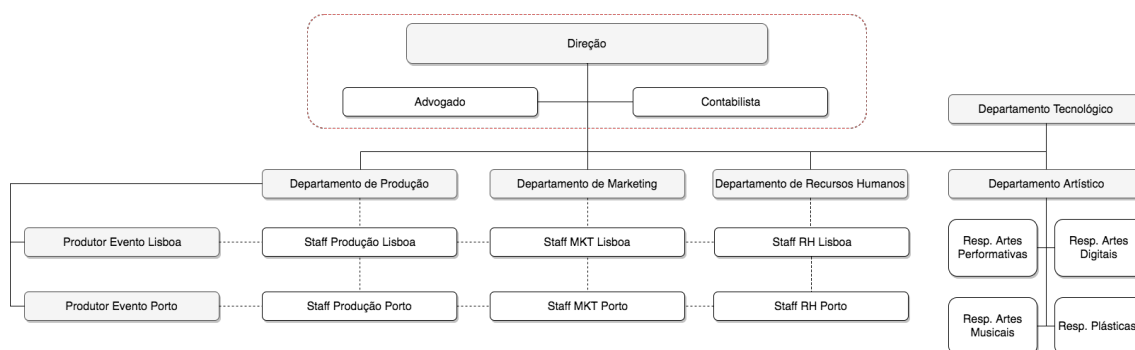


Figura 3 – Estrutura Organizacional Avançada

No sentido de melhor esclarecer as responsabilidades de cada trabalhador disponibiliza-se, de seguida, uma breve descrição de cada uma das responsabilidades de acordo com o primeiro cenário. Os perfis dos mesmos podem ser encontrados no Anexo V.

Direção: A Direção será composta por uma pessoa, o Diretor Geral (Artístico e Executivo). Esta é responsável pela direção de todo o processo de criação artística (evento) e sua realização desde sua conceção original, desenvolvimento da ideia ao seu desdobramento prático. É a sua responsabilidade garantir a excelência artística do projeto, administrando todos os recursos disponíveis da melhor forma para atingir esse mesmo objetivo. As suas responsabilidades estão relacionadas com a gestão corrente da organização, com o Departamento de Marketing, Departamento de Produção e Departamento de Recursos Humanos inicialmente e pelo Departamento Tecnológico e Artístico mais tarde, como ilustrado na estrutura organizacional avançada (Figura 3).

Departamento de Produção: O Diretor de Produção é responsável pela mediação entre a direção artística e a produção, acompanhando sempre as suas atividades. Dirige de forma geral o projeto, com o apoio do Produtor do Evento, a nível administrativo e financeiro. Por sua vez deve estar sempre informado das leis de incentivo à cultura, capacidade de planeamento e gestão, estar atento a questões legais e jurídicas tal como os direitos de autor dos envolvidos. Deverá manter-se atualizado quanto aos fundamentos e planeamento de todo o projeto bem como as tendências atuais e possibilidades do mercado.

Departamento de Marketing: O Diretor de Marketing elabora as estratégias, formula os planos e os orçamentos correspondentes e controla e coordena a sua execução através da sua equipa. É também responsável pela comunicação, que consiste em dar a conhecer o evento aos *targets*. Pode ser feita de várias formas: publicidade, relações públicas, gestão da marca, análise de parcerias, gestão do site, blog e redes sociais, mecenato etc. Esta função desempenha um papel essencial dentro das organizações, não basta fazer um bom produto ou prestar um bom serviço sem o dar a conhecer e sem o valorizar. Assim comunicação é o conjunto de sinais emitidos pela organização em direção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os restantes alvos.

Departamento de Recursos Humanos: O Diretor de Recursos Humanos tem a responsabilidade de elaboração das normas de qualidade e manuais de procedimento a nível da organização, previsão de novos cargos e desenvolvimento das descrições de trabalho, conduzir entrevistas, treinar e formar a equipa, gerir a performance e as expectativas da mesma, decidir relativamente aos salários, promoções e certificar-se da ocorrência dos mesmos.

3.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO/VANTAGENS COMPETITIVAS

Os fatores críticos de sucesso do evento *It's Happening* são os pontos-chave no que toca ao sucesso do evento.

Em primeiro lugar este evento destaca-se dos restantes devido ao seu caráter inovador que é refletido no bilhete. Ao dar a capacidade ao participante de optar a que artista dará a sua senha (que corresponde a uma percentagem do valor pago pelo bilhete) gera-se um valor adicional ao de estar apenas presente no evento, garantindo ao participante um reforço positivo pelo ato de mecenato. Este pormenor revela-se crucial no que toca à promoção boca-a-boca do evento, acrescentando o seu valor ético (bastante valorizado nos dias de hoje) à compra de um simples bilhete.

A comunicação será feita dando ênfase ao impacto social gerado pelo evento, associando grandes marcas que têm interesse em estabelecer parcerias aumentando o seu *awareness* no que toca à sua responsabilidade social, estando as marcas a promover hábitos de investimento na cultura. Por outro lado, optando por uma estratégia de comunicação focada em *Media Partners* de renome (tal como a RTP, Antena 3, Público) e nos maiores influenciadores do mercado dos dias de hoje (*bloggers, youtubers, instagrammers*) será mais eficaz a promoção junto das grandes massas, sem a necessidade de um grande investimento. Os artistas participantes, ao serem mais de 30 em cada edição, também serão uns dos principais promotores, estimulando a divulgação individual de cada entidade envolvida e proporcionando um espaço de comunhão das diversas comunidades dos vários grupos artísticos.

A atitude cooperativa perante o mercado permite o estabelecimento de sinergias entre o *It's Happening* e todos os artistas e entidades culturais interessados, gerando uma comunidade a longo prazo, resultado da soma das variadas comunidades já estabelecidas.

Os recursos humanos também são cruciais, tentando contrariar as falhas a nível de planeamento e gestão de muitos eventos realizados em Portugal dentro da área cultural. Através de uma cultura interna jovem, motivadora e inovadora juntamente com uma escolha detalhada das pessoas envolvidas e uma estrutura organizacional que antevê a sua escalabilidade consegue-se, desta forma, um elevado grau de qualidade e consistência ao longo dos eventos.

Por outro lado, o evento tem uma periodicidade que, ao contrário da maior parte dos eventos, nos quais se incluem os festivais, fomentará a comunidade a longo prazo e criará uma fidelização à marca que potenciará não só as vendas de bilhetes bem como todos os produtos associados a estas marcas. Dois bons exemplos de eventos bem-sucedidos com base na sua periodicidade são o *Out Jazz* e o *Brinch Eletronik*. Estemos modelos de negócios mostram-se bem-sucedidos, havendo ainda poucos eventos desse tipo.

Em ultimo, o ponto fulcral do evento é que pode ser replicado em qualquer outro lugar, trazendo os seus benefícios associados. Esta questão fundamental garante uma elevada capacidade de escalabilidade, sendo um dos principais objetivos do evento a longo prazo estar presente em de Portugal e, possivelmente, passar para outros países no futuro.

4. ANÁLISE COMPETITIVA

4.1. SWOT



Figura 4 - Análise SWOT

5. OBJETIVOS DO PLANO

O principal objetivo deste plano é estudar de forma exaustiva as variáveis do negócio que determinam a viabilidade da produção de um evento de cariz sociocultural escalável e gerador de um impacto positivo nas localidades em que ocorre. Caracterizado por um sistema de distribuição económica inovador e um *modus operandis* sustentável e prático através de uma cultura transparente, cooperativa e integrativa, serve este plano como documento explicativo para empreendedores ou terceiros que possam vir a fornecer alguma espécie de colaboração.

O aumento da preocupação e consciencialização do papel da Arte em Portugal, bem como as necessidades a ela associados, tornam este evento de grande relevância para o panorama cultural atual. O impacto económico direto sobre os artistas é outro fator que impulsiona o interesse gerado pela comunidade, um elemento relevante no que toca à adesão do público a eventos. A adaptabilidade e capacidade de expansão deste evento também o mostram atrativo para certas entidades tais como Câmaras Municipais e empresas privadas, sendo necessário analisar cuidadosamente os seus pontos de interesse.

A marca *It's Happening* deverá estar associada a outras entidades e profissionais de excelência, dando sempre valor e liberdade ao ato de expressão, caracterizando a sua atuação de uma forma criativa e “fora da caixa”, respeitando sempre culturas e tradições.

Assim sendo, apresentam-se seguidamente os objetivos a curto e médio/longo prazo e divididos em metas qualitativas e quantitativas.

Objetivos operacionais e estratégicos a curto prazo (1º ano de atividade):

Qualitativos:

- Criar uma experiência que exceda as expectativas dos participantes e *stakeholders* envolvidos.
- Gerar *brand awareness* e aumentar a exposição da marca no mercado Português.
- Desenvolver a experiência e conhecimento com a equipa para poder expandir o negócio.
- Aumentar a consciencialização do papel da Arte em Portugal.

Quantitativos:

- Produzir um evento por mês (duração de 3 dias) em Lisboa com pelo menos 500 participantes diários e 400 bilhetes diários vendidos por dia;
- Envolver por evento pelo menos 50 artistas diversificados (de renome e em ascensão) e 10 entidades culturais distintas;
- Obter as licenças necessárias para o correto funcionamento do evento;
- Desenvolver parcerias estratégicas de câmaras municipais, *press*, *media partners*, audiovisuais, bares/bebidas, escolas/faculdades, espaços, gráficas e entidades culturais;
- Obter financiamento comunitário - *Crowdfunding* - no valor de, pelo menos, 5 000€;
- Obter patrocínios privado, por evento, reduzindo os custos dos mesmos;
- Obter apoio financeiro da Câmara Municipal de Lisboa e de outras entidades públicas no valor de 10 000€ por evento;
- Finalizar o **primeiro semestre** com uma venda de pelo menos 7200 bilhetes diários, uma faturação de bilheteira de 21 600€ e um impacto de 14 400€ gerados para os artistas em Lisboa;
- Finalizar o **segundo semestre** com uma venda de pelo menos 12 600 bilhetes diários, uma faturação de bilheteira de 37 800€ e um impacto de 25 200€ gerados para os artistas em Lisboa;
- Gerar um volume de negócios em peças de arte, merchandising e outros produtos de, pelo menos 4 000€ por evento;
- Garantir a satisfação de mais de 90% dos clientes;
- Realizar pelo menos 40h de formação por trabalhador;

Objetivos estratégicos a médio/longo prazo (5 anos de atividade):

Qualitativos

- Garantir a total sustentabilidade do projeto a nível social, económico e ecológico;
- Ultrapassar as expectativas dos *stakeholders* envolvidos, gerando um impacto mensurável na forma como se faz cultura a nível nacional.
- Promover uma cultura de equipa construtiva, eficaz e motivada capaz de escalar o projeto nacional e internacionalmente;
- Desenvolver sistemas que otimizem e automatizem a produção dos eventos;

230633

Quantitativos

- Crescer 35% por ano
- Expandir a marca *It's Happening* para pelo menos três outras cidades do país;
- Alcançar o *break-even* do projeto no primeiro ano;
- Atingir um volume de negócios total no ano 5 de pelo menos 1 000 000€;
- Vender mais de 200 000 bilhetes, uma faturação de bilheteira de pelo menos 2 000 000€ e um impacto de 800 000€ gerados para os artistas;
- Realizar 40h de formação anuais por cada trabalhador;
- Ser reconhecido enquanto marca por parte dos clientes e dos restantes *stakeholders*;
- Desenvolver uma aplicação para *Iphone*, *Android*, *Windows Phone* e outros sistemas de serviços para dar suporte aos seus usuários.

6. POLÍTICAS DE IMPLEMENTAÇÃO

6.1. PLANO ESTRATÉGICO

6.1.1. MARKETING MIX

6.1.1.1. PRODUTO

No caso do *It's Happening* o produto é o evento multidisciplinar com uma duração de três dias e uma regularidade bimensal. Este evento é composto por cerca de 30 a 70 artistas diferentes de várias modalidades que, em colaboração (são assegurados todos os custos associados aos trabalhos dos artistas) recriam um espaço de pura criatividade.

Cada bilhete inclui senhas que podem ser utilizadas para escolher a quem é que o participante daria uma percentagem do valor do mesmo, percentagem que corresponde a ½ do valor do bilhete (exceto nos bilhetes noturnos e nos bilhetes associados a estadia). Este sistema dá ao participante a oportunidade de escolher quem é que receberá o valor que tem disponíveis em senhas, fomentando deste modo uma forma transparente e justa de distribuir o dinheiro por artistas tanto grandes como pequenos ascensão.

Cada artista, ao participar ganha não só a possibilidade de se financiar, promover e dar a conhecer-se, mas fica elegível para ganhar prémios criados para os melhores artistas e participar em sessões de *coaching* (para os artistas que acabarem por ficar no fundo da lista de doações). Este aspeto é valorizado esse aspeto de uma forma construtiva e capaz de garantir as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Os quatro principais nichos para os quais este evento se foca são os artistas e entidades artísticas, as famílias, os espetadores de concertos de música e turistas, garantindo desta forma diversidade no público garantindo estruturas e uma comunicação adequada para cada um dos mesmos

As marcas ao poderem financiar os bilhetes através da integração do logotipo no picotado correspondente têm uma participação ativa no evento, garantindo sempre uma excelência de trabalho com os vários *stakeholders* envolvidos.

6.1.1.2. PREÇO

Para a escolha do preço do bilhete foram tidas em considerações várias análises feitas ao Mercado, sondando os valores médios nos quais a concorrência opera, mas deixando, por outro lado, alternativas mais baratas viáveis para estudantes e artistas. Serão colocados à venda não só bilhetes diários, mas também packs com estadia em locais de alojamento local, rondando o valor do bilhete entre 4 euros até mais de 170 euros.

Bilhete (Diários)	Valor do Bilhete	Valor das senhas donativos
Bilhete Desconto	4€	2€
Bilhete Normal	8€	4€
Bilhete Filantropo	20€	10€
Bilhete Noturno	12€	-
Bilhete 3 Dias Diurno	24€	12€
Bilhete 3 Dias Diurno e Noturno	50€	12€
Bilhete Single 2 Dias com Dormida	75€	8€
Bilhete Casal 2 Dias com Dormida	150€	16€
Bilhete Deluxe	170€	12€

Figura 5 – Valor dos bilhetes

A este valor será acrescentado um valor de 6€ a todos os participantes que estiverem interessados em continuar o momento num evento noturno realizado no mesmo espaço ou noutros espaços adequados ao efeito. O valor desse evento caso não tenha sido participante diurno no *It's Happening* é de 12€.

Quanto à venda dos bilhetes estes serão disponibilizados *online* no site do evento, através de uma parceria plataforma de venda de bilhetes centralizada e através de embaixadores (3 a 10 por localização) e fisicamente através dos packs experiência em lojas.

6.1.1.3. LUGAR

O local onde é realizado dependerá das condições demonstradas pelos diversos espaços disponíveis. O tipo de artistas participantes bem como o número máximo de bilhetes vendidos dependerá da dimensão do espaço escolhido.

6.1.1.4. PROMOÇÃO

A promoção é uma das áreas mais sensíveis no que toca ao Marketing do evento sendo que é a mais importante para o sucesso do mesmo. Desde a qualidade de conceção do material promocional – vídeos, fotografias, *banners*, merchandising, etc – até à visibilidade atingida pelos meios utilizados para o promover, deve cumprir um plano de comunicação por ano e por evento adequado, bem estruturado e sempre reformulado com base nos *insights* obtidos de cada edição. Nesse sentido diferenciam-se quatro *clusters* de pessoas, para os quais a comunicação deve ser adequada e os devidos canais utilizados para esse fim:

Artistas

A comunicação direcionada a este *target group* pressupõe a identificação dos valores, direitos e soluções que o evento apresenta, respondendo a necessidades demonstradas pelos artistas. A valorização e profissionalização do setor é outro dos pontos bem como a cooperação e liberdade criativas a ele associado. Procura-se sempre que possível comunicar não só para o artista, mas para todo o que o ambiciona ser, sempre com uma grande componente de integração social.

Famílias

Esta comunicação recai mais sobre a responsabilidade social associada ao evento, no qual as famílias podem fomentar positivamente a cultura em Portugal, de uma forma dinâmica e sustentável. Com várias iniciativas dedicadas às crianças e uma grande componente educativa, este evento é o local certo para complementar as lacunas educacionais das crianças nesta área bem como passear e comer com a família.

Festivaleiros (Amantes de música)

Este público vai principalmente aos eventos devido à sua programação musical, pelo que a comunicação deve recair, tal como nos festivais de música, nessa mesma programação. Com a componente diurna (concertos ao vivo) e a componente diurna (*clubbing*) procura-se ao máximo diversificar os géneros musicais dando sempre prevalência a artistas Portugueses e locais. Parcerias com outras entidades bem estabelecidas na área valorizam a comunicação e a componente de artes performativas posiciona a noite do *It's Happening* em destaque.

Turistas

Comunicado como o contacto com a Arte na localidade em que o evento acontece, procuramos através da comunicação com este *target group* valorizar cada cidade particular, dando a conhecer aquilo que se faz culturalmente na localidade. Estabelecendo parcerias com entidades relacionadas com o setor do turismo e com outras relacionadas com ERASMUS procura-se ao máximo transmitir os valores e a cultura nacional, comunicando-a de uma forma internacional.

6.2. GESTÃO E CONTROLO DO NEGÓCIO

No sentido de garantir a qualidade do evento para todas as entidades envolvidas é necessário definir estratégias de gestão e, se for caso disso, alteração do plano, aumentando deste modo a adaptabilidade e capacidade de antever possíveis imprevistos.

6.2.1. DELIVERABLES

Com uma automatização dos processos internos em mente e o crescimento do *It's Happening* (tanto a nível da sua dimensão como da sua escalabilidade) torna-se necessário definir um conjunto de *deliverables* permitindo aos responsáveis pelo evento tomarem decisões o mais informadas e conscientes possíveis. Com esse objetivo em mente serão realizados, ao longo do ano vários documentos que permitem orientar e relatar os diversos prismas.

Estes documentos estão divididos em dois conjuntos: ***deliverables anuais*** e ***deliverables por evento***. Os primeiros respeitam o planeamento semestral e anual bem como o relato das atividades efetuadas, podendo ter fins internos ou externos (para a equipa e para os diversos *stakeholders*).

Em seguida encontram-se os ***deliverables anuais***:

Prévios ao ano de funcionamento:

- Calendário
- Orçamento provisório por evento
- Mensagem da marca e direções de design
- Objetivos Triple Bottom Line e Plano de Sustentabilidade
- Contratos com os *venues*
- Plano de comunicação
- Briefing para parceiros e patrocinadores
- Lista de parceiros anuais (c/ deveres, direitos e responsabilidades)
- Planeamento dos eventos e atribuição de responsabilidades (staff)

Prévios ao 2º Semestre:

- Relatório do 1º Semestre
- Relatório de Impacto
- Relatório de Sustentabilidade
- Plano de ação para o 2º Semestre

Em seguida encontram-se os ***deliverables por evento***:

Antes:

- Planeamento do evento com *milestones* (cronograma)
- Design Geral do evento
- Video promocional
- Press Realese (1, 2 e 3)
- Documento c/Programação e Parceiros Base
- Documento c/Programação e Parceiros Final
- Checklist de Produção

Após:

- Relatório de pós-produção (Geral, Impacto, Sustentabilidade)
- Galeria de Fotos
- Vídeo Promocional *after-movie*

Estes escritos são a base de funcionamento dos eventos e poderão ser alterados, eliminados ou adicionados outros documentos ao longo do processo. Os pontos a ter em conta e prazos de cada um encontram-se disponíveis no Anexo III.

6.2.1.1. GESTÃO DA EQUIPA

Em qualquer evento os recursos humanos da equipa de produção fazem a diferença. No que toca às pessoas que terão trabalhos fixos e/ou temporários no *It's Happening* torna-se essencial a formação dada, gerir a performance da(s) equipa(s) bem como garantir as condições necessárias para a melhor motivação possível.

Nesse sentido é a responsabilidade da Diretora dos Recursos Humanos garantir um crescimento contínuo da qualidade da equipa, especificamente nos seguintes pontos:

- Prever cargos adicionais e desenvolver as respetivas descrições de trabalho
- Anunciar os novos cargos
- Conduzir entrevistas
- Treino e formação da equipa
- Alocação eficaz do trabalho
- Gerir a performance e expectativas
- Decisão dos salários, promoções e certificação da ocorrência dos mesmos
- Gerir e regular o tempo despendido dos trabalhadores

6.2.2. GESTÃO DOS STAKEHOLDERS

Para facilitar a gestão da informação, bem como desenvolver um historial de todas as entidades e processos envolvidos devidamente atualizados, será desenvolvido um sistema informático ao qual todos os *stakeholders* têm acesso. Neste sistema as entidades envolvidas devem:

- Ter acesso à informação pessoal e funcionalidades do Sistema
- Possibilidade de alteração da sua informação pessoal
- Linha de apoio/feedback
- Subscrever/alterar canais e periodicidade de comunicações
- Ver e registar-se para os eventos
- Pedir informação relativa aos eventos
- Gerir a sua conta e anuidade, bem como fazer pagamentos

6.2.3. GESTÃO DO IMPACTO

Tal como abordado previamente a cooperativa Arte Viral bem como os seus projetos, nos quais se integra o *It's Happening*, procura sempre que possível trabalhar de uma forma ética e sustentável. Nesse sentido, ao contrário do sistema tradicional de contabilidade em que apenas são considerados os custos, o lucro e outros parâmetros de crescimento, será utilizado o *framework* contabilístico denominado Triple Bottom Line.

A metodologia TBL permite avaliar a performance de um projeto de uma forma ampla, tendo em consideração três partes: Social, Económica e Ecológica (Anexo IV). Esta abordagem apesar de pouco utilizada nos dias que correm é adequada a qualquer tipo de negócio sendo mais utilizada em projetos de responsabilidade social, gerindo o impacto causado de uma forma holística.

Serão elaborados dois documentos oficiais nesse sentido, um plano de sustentabilidade com base no Anexo III e um relatório anual com as informações acerca do impacto a estes níveis. Também será criado um relatório por evento, disponibilizado publicamente relativo ao seu impacto. Estes documentos serão acompanhados de um terceiro relativo à política do *It's Happening* denominado Declaração de Princípios e Valores onde estão previstas as políticas internas relativas a este assunto.

Ao abordar o impacto do evento desta forma gera-se valor não só a nível interno - impacto gerado na sociedade e *brand awareness* - mas também externo – capacitação e educação a nível dos nossos valores e valorização das entidades parceiras no que toca a Responsabilidade Social e Corporativa.

Sendo o *It's Happening* um evento que procura estar na linha da frente no que toca a desenvolvimento sustentável, um dos objetivos a longo prazo é medir o impacto gerado pelo evento recorrendo aos Sustainable Developmental Goals, objetivos traçados em 2015 pela ONU como linhas orientadoras para 2030 no que toca aos objetivos de sustentabilidade mundial. Ao gerar parcerias com entidades profissionais e experientes como a ONU aumenta-se o potencial de escalabilidade do projeto para novas cidades e países, tendo sempre como meta principal aumentar a consciencialização do papel da Arte na sociedade.

7. ANÁLISE FINANCEIRA

No sentido de realizar a análise financeira foram tidos em conta os pressupostos gerais apresentados no Anexo VI.i. . Estes resultados são a base para averiguar a viabilidade do projeto.

7.1. PREVISÃO DE VENDAS E CUSTOS

No Anexo VI.ii. verifica-se a faturação relativa por mês relativa ao ano de 2018, bem como a previsão a 5 anos (2018 – 2012). Os produtos consistem nos bilhetes, com o custo para o artista respetivo subtraído através da margem bruta na previsão de custos (Anexo VI.iii.).

A nível do *Merchandising* é feita uma pequena previsão com 3 artigos apenas – T-Shirts, Copos (Canecas) e Sacos, podendo ser desenvolvidos vários outros tipos de artigos e estudar o mercado, respondendo às suas necessidades.

As bebidas são garantidas por empresas através de *outsourcing*, não sendo necessário investir em *stock*. A previsão foi elaborada tendo em base o número de pessoas a aderirem ao evento, a um custo por unidade de 1€ e 3€. As comidas são asseguradas por *Food Trucks* de diferentes dimensões, respondendo às necessidades de cada evento.

Quanto aos custos, na tabela dos bilhetes do Anexo VI.iv. pode-se observar o dinheiro que será utilizado como contributo para os artistas, mediante a escolha do público, representando os restante os custos de fabrico dos produtos. As *Food Trucks* bem como os bilhetes noturnos não têm custo algum.

As vendas são previstas tendo em conta a experiência do promotor na área em questão. O aumento do número total de sessões (a branco dia e noite no Anexo VI.ii) deve-se à expansão para novas localidades.

Os custos com o pessoal são apresentados no Anexo VI.v. sendo devidamente descontados os custos da Segurança Social mediante os valores anexados para cooperativas em Portugal, em 2017, não sendo prevista uma mudança futuramente.

7.2. FINANCIAMENTO

No Anexo VI.vi. são contempladas as fontes de financiamento, divididas em categorias, de acordo com os seguintes pontos:

- Material de escritório para ocupar o aluguer do espaço alugado no valor de 40 000€
- Equipamento audiovisual para capturar os eventos e *Marketiza-los* com a devida qualidade, característica relevante para manter o crescimento no número de vendas.
- Investimento em luzes e colunas de som que permitam mais tarde reutilizar sem ter de as alugar, podendo serem utilizadas para alugar a outros eventos (70 000€);
- Investimento numa carrinha de transporte de mercadorias (25 000€), necessária para a devida realização dos eventos;
- Equipamento Administrativo no valor de 5 000€;
- Programas de computador e a propriedade intelectual da marca, no valor de 10 000€.

7.3. RESULTADO LÍQUIDO, VPL E IRR

Através do Balanço Provisional, apresentado no Anexo VI.vii. pode-se observar o **Resultado Líquido do Período** relativo aos anos de 2018 a 2022. O Anexo VI.viii. justifica o investimento feito, com um **Valor Presente Líquido** de **502 830€** com um **IRR** de **57%**.

8. CONCLUSÕES

Tal como já foi abordado neste documento o evento *It's Happening* foi desenvolvido no sentido de dar resposta às presentes necessidades socioculturais e económicas do país, prevendo gerar impacto no setor das AE a longo prazo. Toda a análise efetuada justifica a proposta apresentada, funcionando o presente plano de negócios como molde à implementação da produtora de eventos conhecida pelo nome do seu evento principal.

Na revisão de literatura é feito um enquadramento geral dos eventos culturais bem como a sua importância, destacando-se o valor social e económico que estes trazem às localidades envolvidas, o interesse por parte das grandes marcas em apoiarem este tipo de projetos, a valorização turística dos mesmos bem como a atitude sustentável, necessária à realização de quaisquer eventos deste tipo nos dias de hoje. Também se aborda a metodologia utilizada na dissertação, dando ênfase às referências mais relevantes no que toca à abordagem utilizada para desenvolver o plano de negócios.

O mercado é analisado, definindo de forma geral o poder dos diversos intervenientes através da análise das 5 forças de Porter. Nesta análise conclui-se que há um baixo poder nos fornecedores, facto que poderá ser utilizado para o benefício do evento, tanto a nível de custos como a nível da escolha dos fornecedores, fator de elevada importância no sentido de garantir a qualidade do mesmo. O poder dos clientes é elevado tendo em conta que nos dias de hoje há uma enorme oferta não só nos eventos que fazem concorrência direta, mas também nos restantes (representados pelos produtos substitutos). O poder de entrada de novos competidores é médio devido à elevada complexidade de planeamento de eventos semelhantes e necessidade de experiência no mercado.

Na análise interna é explicado o conceito bem como estrutura organizacional, um fator que determinará o sucesso do evento, sendo necessário desenvolver a equipa certa, dentro das responsabilidades definidas. Nos fatores críticos de sucesso são abordadas todas as questões pertinentes para a adequada realização do *It's Happening*, desde a comunicação até à regularidade do mesmo.

Através da análise SWOT podemos observar quais serão os pontos fortes e fracos do projeto, no entanto sendo esta apenas uma previsão, deverá ser realizada novamente durante o desenvolvimento do evento no sentido de adaptar a estratégia e verificar os pontos avançados.

Os objetivos do plano são traçados a curto e longo prazo, definindo não só quantitativamente, mas também qualitativamente os alvos concretos para o sucesso do projeto.

No plano estratégico a forma de abordar o mercado a nível da definição do evento, o preço dos bilhetes, o lugar em que ocorre bem como a promoção será feita. Os seus *targets principais* são definidos neste último.

Na gestão e controlo do negócio são definidos os documentos (*deliverables*) importantes para que ocorra uma gestão eficaz e organizada ao longo do tempo tal como a estratégia para gerir todos os *stakeholders* envolvidos (a criação de uma base de dados e os pontos a ter em consideração) e a gestão do impacto, com vista à sustentabilidade do projeto.

Por último a análise financeira é efetuada, concluindo que o projeto é viável e rentável.

Sabendo que um plano de negócios é apenas uma análise torna-se necessário adaptá-lo às condições do mercado e aos novos *insights*, estando os fatores em análise em constante mudança. O presente plano é, no entanto, uma base importante para a concretização prática do evento *It's Happening*.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashoka (2009) “What is a Social Entrepreneur?” [cited February 2 2009]. Available from http://ashoka.org/social_entrepreneur
- Austin J., Recco, E. (2009) “Corporate social entrepreneurship” *Working Paper* nº 09–101, Boston, Harvard Business School
- Austin, J.; L. Herman; E. Reficco; J. Wei-Skillern (2005) “Social Entrepreneurship: It's For Corporations Too” in A. Nicholls (ed) *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press
- Azevedo, M. e R. Bramão (2014) *Festivais de Música em Portugal*, Lisboa: Chiado Editora
- Beattie, V e S. Smith (2013) “Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate” *Br. Acc. Rev.* <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>
- Beltramello, A.; L. Haie-Fayle, D. Pilat (2013) *Why New Business Models Matter for Green Growth* Paris: OECD Publishing
- Bodwin, G., W. O'Toole, J. Allen, R. Harris and I. McDonnell (2011). *Events Management* London: Routledge
- Bornstein, D. (2004) *How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford & New York: Oxford University Press
- Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Events Management* (3ª edição) Oxford: Butterworth-Heinemann
- Covin, J. and M. P. Miles (1999). “Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage” *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (3): pp. 7-63
- Dees, J. G. (1998) *The Meaning of 'Social Entrepreneurship*. Boston, MA: Harvard Business School. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group
- du Gay, P. (Ed.). (1997). *Production of culture, cultures of production*. London: The Open University & Sage
- Elkington, J., and P. Hartigan (2008) *The power of unreasonable people: how social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston: Harvard Business School Press
- Ferreira, M., Santos, J. & Serra, F. (2010) *Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa* 2º ed. Lisboa: Edições Sílabo
- González-Reverté, F.; O. Miralbell-Izard (2009) “Managing music festivals for tourism purposes in Catalonia (Spain)”, *Tourism Review*, Vol. 64 Issue 4: pp.53-65
- Freire, A. (1997), *Estratégia, sucesso em Portugal*, (3ª Edição), Lisboa, Editorial Verbo
- Getz, D. 2005 (1997). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Group
- Getz, D. (2008). *Event Tourism: definition, evolution and research*
- Haslam, C. (2009). *Do Music Festivals Contribute to Local Tourism?* Obtido em 3 de Novembro de 2010, em

<http://www.insights.org.uk/articleitem.aspx?title=Do+Music+Festivals+Contribute+to+Local+Tourism%3f>

INE – Instituto Nacional de Estatísticas, <http://www.ine.pt/>, acedido a 03, de Outubro e 2017

Jackson, T (2009) *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*, London: Earthscan

Light, P. C. (2007) *The Search for Social Entrepreneurship*. Washington, D.C: The Brookings Institution Press

Magretta, J. (2002) “Why business models matter” *Harvard Bus. Rev.*, 80, (5):pp. 86-92

Markusen, A. and Schrock, G. (2006). “The artistic dividend: urban artistic specialization and economic development implications” *Urban Studies*, 43(10):16-61

Martin, R. L., and S. Osberg. Spring (2007) “Social Entrepreneurship: The Case for Definition” *Stanford Social Innovation Review*

Mossberg, L. (2000) “Event Evaluations” in L. Mossberg (Ed.), *Evaluations of Events: Scandinavian Experiences*, New York: Cognizant Communication Corporation, pp 1-12

Osterwalder, A and Y. Pigneur (2005) “Clarifying business models: origins, Present, and future of the concept” *Commun. AIS*, 15 (May): pp

Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K., & Rasquilha, L. (2012). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Escolar Editora

Randers, J. (2012) *2052: A Global Forecast for the Next Forty Years*, Vermont: Chelsea Green Publishing

Rasmussen, B. (2007) *Business Models and the Theory of the Firm* Working Paper Victoria University of Technology, Melbourne, Australia

Ribeiro, J., Vareiro, L., Fabeiro, C., & Pardellas de Blas, X. (2005). *Importância da Celebração de eventos culturais para o Turismo do Minho-Lima: um estudo de caso*. Trabalho apresentado no XI Congresso da APDR “O papel das Universidades no Desenvolvimento das Regiões”, Faro, Portugal

Richardson, J. (2008) “The business model: an integrative framework for strategy execution” *Strateg. Change*, 17 (5–6): pp. 133-144

Stevenson, H. (1983) *A perspective on entrepreneurship*. Working Paper, Division of Research, Harvard Business School, Boston, MA.

Stevenson, H. and D. E. Gumpert (1985) “The Heart of Entrepreneurship” *Harvard Business Review*

Teece, D. (2010) “Business Models, Business Strategy and Innovation” *Long Range Planning*, 43 (2–3): pp. 172-194

Watt, D. C. (2004). *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Porto Alegre: Bookman

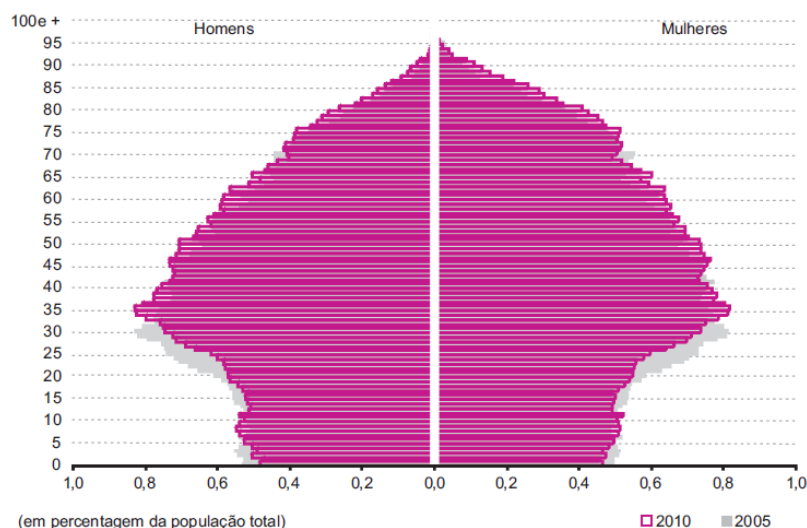
WWF (2012) *Living Planet Report 2012* Retrieved from the WWW, December 2012: http://awsassets.panda.org/downloads/1_lpr_2012_online_full_size_single_pages_final_120516.pdf

Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D., & Hayton, J. (2008). “Globalization of social entrepreneurship” *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: pp.117–131

10. ANEXOS

ANEXO I – INDICADORES ECONÓMICOS E DEMOGRÁFICOS

Anexo I.i. - Pirâmide Etária, Portugal, 2005 a 2010



Fonte: INE, Estatísticas Demográficas 2010

Anexo I.ii. - Valor Médio da Receita por Sessão por Modalidade Séries Cronológicas Mensais - Consumidores - Indicador de confiança

	INDICADOR DE CONFIANÇA			
	Portugal		Área Euro	
	V.E.	V.E. - MM3M	V.C.S	V.C.S. - MM3M
Jan-17	-4,55	-4,55	-4,90	-4,90
Feb-17	-4,04	-4,29	-6,40	-5,65
Mar-17	-1,52	-3,37	-5,10	-5,47
Apr-17	0,25	-1,77	-3,60	-5,03
May-17	1,65	0,13	-3,30	-4,00
Jun-17	3,14	1,68	-1,30	-2,73
Jul-17	2,81	2,53	-1,70	-2,10
Aug-17	1,09	2,35	-1,50	-1,50
Sep-17	0,68	1,53	-1,20	-1,47

Fonte: INE, Estatísticas Demográficas 2010

V.E. - Valores Efetivos. V.C.S. - Valores Corrigidos da Sazonalidade. MM3M - Médias Móveis de 3 Meses. Nota: A análise é efetuada em MM3M para os dados mensais e em MM2T para os dados trimestrais.

ANEXO II – CALCULOS ESTATÍSTICOS
II.i. Valor Médio da Receita por Sessão por Modalidade
 (Ano de referência 2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Teatro	676,96	631,03	701,34	915,62	760,17	900,27
Ópera	13651,69	3520,39	7946,97	3161,75	5055,74	8068,15
Música	4369,07	5061,41	3911,54	4545,69	4682,71	5521,06
Recitais de coros	236,15	86,94	99,68	73,56	118,54	85,46
Dança	2030,93	1529,93	1451,78	1770,69	1337,19	1363,87
Folclore	89,30	61,12	28,61	27,63	321,17	34,96
Circo	15197,94	18767,25	20813,52	51179,36	2329,18	3129,85
Mista (variedades)	454,39	753,71	897,61	678,24	1631,98	3171,89
Multidisciplinares	2366,00	826,77	1471,41	855,49	851,87	1205,12
Outra	676,52	410,42	647,19	75,52	119,37	384,40

Estes valores foram calculados dividindo os valores correspondentes às receitas de Espetáculos ao vivo (€) por Modalidade de Espetáculo (2011-2016) e Tipo de sessão; Anual (INE, 2017) pelos valores correspondentes às Sessões de Espetáculos ao vivo (N.º) por Modalidade de Espetáculo (2011-2016) e Tipo de sessão; Anual (INE, 2017)

III.i. Valor Médio da Receita por Bilhetes por Modalidade
 (Ano de referência 2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Teatro	9,04	8,89	9,29	10,36	9,50	8,36
Ópera	29,53	13,97	19,12	12,80	23,61	24,43
Música	22,24	25,17	22,37	21,21	22,38	23,13
Recitais de coros	10,62	6,80	4,62	3,83	5,64	6,83
Dança	13,46	11,53	10,97	11,92	10,85	11,86
Folclore	7,17	6,18	4,20	4,27	18,07	2,57
Circo	18,22	19,52	23,75	29,45	3,81	5,47
Mista (variedades)	4,44	7,60	8,40	7,43	18,93	17,44
Multidisciplinares	8,10	10,68	5,99	5,36	4,08	13,91
Outra	13,70	7,14	5,58	4,93	6,46	14,42

Estes valores foram calculados dividindo os valores correspondentes às Receitas de espetáculos ao vivo (€) por Modalidade de espetáculo (2011) e Tipo de sessão; Anual (INE, 2017) pelos valores correspondentes aos Bilhetes vendidos de espetáculos ao vivo (N.º) por Modalidade de espetáculo (2011) e Tipo de sessão; Anual (INE, 2017)

ANEXO III – PLANO DE SUSTENTABILIDADE

Área	Medidas principais a serem tomadas
Promoção	Mínimo papel possível, reciclado
Concertos	Ter comunicações sobre a Sustentabilidade do evento nos concertos
Participantes (Artistas e Público)	Dar kit de Sustentabilidade ao entrar no evento
Workshops	Evitar ao máximo ter produtos não reutilizáveis/recicláveis
Lojas/Feira	Guia de feirante – sem plásticos, mínimo de lixo possível (sacos, embalagens...)
Logística	Mínimo de papel possível – burocracia digital, porta-cartões reutilizáveis...
Restauração	Copos e pratos reutilizáveis e recicláveis
Transportes	Plano logístico para utilizar o mínimo de recursos
	Parcerias com empresas de transportes e de <i>renting</i> de bicicletas
Obras artísticas/Instalações	Tudo reutilizado e reciclado

ANEXO IV – ABORDAGEM TRIPPLE BOTTOM LINE



ANEXO V – PESSOAS

Anexo V.i – Perfil do Gestor de Marketing e Comunicação

Perfil do Diretor Geral
Funções
Gestão corrente; Coordenação dos departamentos de Marketing e Comunicação, Recursos Humanos e Produção; Definição da Estratégia da empresa; Coordenação das atividades operacionais; Garantia dos contactos com parceiros e fornecedores; Contratação e avaliação de Recursos Humanos;
Requisitos
Mestrado em Gestão ou áreas afins; Forte sentido de responsabilidade e liderança; Capacidade de comunicação, planeamento, organização e motivação; Espírito empreendedor; Capacidade de negociação e persuasão; Capacidade artística de criação e direção reconhecidas.
Contrato de trabalho a tempo inteiro.

Anexo V.ii – Perfil do Gestor de Marketing e Comunicação

Perfil do Gestor de Marketing
Descrição
Elabora as estratégias, formula os planos e os orçamentos correspondentes e controla e coordena a sua execução. A comunicação consiste em dar a conhecer a empresa, produto/serviço. Pode ser feita de várias formas: Publicidade, Promoções, Relações Públicas, Patrocínios, Mecenato etc. Esta função desempenha um papel essencial dentro das organizações, pois é com esta função que as organizações, os seus produtos/serviços são conhecidos. Pois não basta fazer um bom produto ou prestar um bom serviço sem o dar a conhecer e sem o valorizar. Assim comunicação é o conjunto de sinais emitidos pela organização em direcção aos seus clientes, aos distribuidores, aos líderes de opinião, aos prescritores e a todos os alvos.
Funções
Definição da estratégia comercial através de um plano de Marketing; Gestão do <i>website</i> ; Gestão de redes sociais e outros meios de comunicação; Gestão da Marca; Garantia do cumprimento dos requisitos da marca; Análise e receção de encomendas; Preparação material de apoio de divulgação; Análise de potenciais parceiros;

Requisitos
Mestrado em Gestão de Marketing ou afins com especialização na área de Comunicação e Media; 2 a 3 anos de experiência em funções similares; Forte sentido de responsabilidade e organização; Forte conhecimento do mercado; Sólidos conhecimentos das ferramentas de gestão e contabilidade; Bons conhecimentos de gestão de vendas; Fortes capacidades de negociação; Conhecimentos avançados das ferramentas Google (docs, drive, forms...).
Contrato de trabalho a tempo inteiro.

Anexo V.iii – Perfil do Gestor de Recursos Humanos

Perfil do Gestor de Recursos Humanos
Funções
Domínio dos processos e documentação relacionada com os Recursos Humanos; Criação de procedimentos para otimizar processos de Recursos Humanos; Gestão da formação; Seleção e Recrutamento; Gestão de Reclamações; Gestão de Certificação; Criação, análise e alterações de manuais de qualidade; Criação de Manuais de procedimento;
Requisitos
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos; 2 a 3 anos de experiência em funções similares; Forte sentido de responsabilidade e organização; Conhecimento da legislação; Conhecimentos avançados das ferramentas Google (docs, drive, forms...); Forte capacidade analítica; Capacidades de comunicação; Experiência na área da qualidade e certificação.
Contrato de trabalho a tempo inteiro.

Anexo V.iv – Perfil do Gestor de Produção Executiva

Perfil do Gestor de Produção Executiva	
Funções	
Gestão da Produção; Compra dos materiais necessários para os eventos; Análise do <i>Venue</i> Gestão dos <i>stakeholders</i> no evento Garantia da qualidade do evento; Investigação de novos métodos de produção; Gestão dos trabalhadores contratados a termo para a altura das colheitas; Gosto pelo campo e pela agricultura biológica;	
Requisitos	
Mestrado em Engenharia Agrária ou afins com especialização na área da Agricultura Biológica; 3 a 4 anos de experiência em funções similares; Forte sentido de responsabilidade e organização; Conhecimento do método MPB; Conhecimentos avançados das ferramentas MSOffice na ótica do utilizador. Capacidades de comunicação; Interesse por novas tecnologias que possam adaptar-se ao processo produtivo.	
Contrato de trabalho a tempo inteiro.	

ANEXO VI – ANÁLISE FINANCEIRA

Anexo VI.i. Pressupostos Gerais

Unidade Monetária	Euro (€)
1º Ano de Atividade	2018
Taxa IVA	23%
Taxa IRC	Isenta (Cooperativa)
Taxa Média IRC	15%
Taxa de Segurança Social - Entidade Empregadora	22,3%
Taxa de Segurança Social - Trabalhador	11%

Daniel Índias Fernandes

[illegible]

Anexo VI.iii. Previsão de Custos

Previsão de custos a 5 anos

	Margem Bruta	2018	2019	2020	2021	2021
BILHETES						
Bilhete Desconto	50%	4800	8160	10608	13790	16548
Bilhete Normal	50%	16000	27200	35360	45968	55162
Bilhete Filantropo	50%	6300	10710	13923	18100	21720
Bilhete Noturno	100%	0	0	0	0	0
Bilhete 3 Dias Diurno	50%	10800	x	23868	31028	40337
Bilhete 3 Dias Diurno e Noturno	76%	12600	21420	27846	36200	43440
Bilhete Single 2 Dias com Dormida	28%	6480	11016	14321	18617	24202
Bilhete Casal 2 Dias com Dormida	42%	9135	15530	20188	26245	31494
Bilhete Deluxe	35%	11603	19724	25642	33334	40001
BILHETES TOTAL		€ 77 717,50	€ 113 759,75	€ 171 755,68	€ 223 282,38	€ 272 903,40
MERCHANDISING						
T-Shirts	60%	5610	7293	10210	15315	18378
Copos	60%	1661	2159	3023	4534	5441
Sacos	60%	1384	1799	2519	3778	4534
Outros		0	0	0	0	0
BILHETES TOTAL		€ 8 654,80	€ 11 251,24	€ 15 751,74	€ 23 627,60	€ 28 353,12
COMIDAS/BEBIDAS						
Bebidas (±1€)	50%	12857	16714	23400	35100	42120
Bebidas (±3€)	50%	45944	59727	83618	125427	150513
COMIDAS/BEBIDAS TOTAL		€ 58 801,00	€ 76 441,30	€ 107 017,82	€ 160 526,73	
FOOD TRUCKS						
Food Truck Grande	100%	0	0	0	0	0
Food Truck Pequena	100%	0	0	0	0	0
FOOD TRUCKS TOTAL		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAL ANUAL		145 173	201 452	294 525	407 437	301 257

Anexo XIV.iv. Fornecimentos e Serviços Externos

Previsão a 5 anos

FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS	Taxa de IVA	Taxa de Crescimento	2018	2019	2020	2021	2021
EVENTOS							
Marketing e Publicidade	23%	3%	6700	6901	7108	7321	7541
Custos Artísticos	23%	3%	5400	5562	5729	5901	6078
Equipamento Técnico	23%	3%	5400	5562	5729	5901	6078
Outdoor	23%	3%	9000	9270	9548	9835	10130
Venue	23%	3%	54000	55620	57289	59007	60777
Acreditações	23%	3%	1200	1236	1273	1311	1351
Viagens	23%	3%	1800	1854	1910	1967	2026
Subsistência	23%	3%	3600	3708	3819	3934	4052
EVENTOS TOTAL			€ 87 100,00	€ 84 151,00	€ 86 675,53	€ 89 275,80	€ 91 954,07
DESLOCAÇÕES							
Deslocações e Estadas	23%	3%	3600	3708	3819	3934	4052
Transporte de Pessoal	23%	3%	0	0	0	0	0
Transportes de Mercadorias	23%	3%	1500	1545	1591	1639	1688
DESLOCAÇÕES TOTAL			€ 5 100,00	€ 5 253,00	€ 5 410,59	€ 5 572,91	€ 5 740,09
ENERGIA, ÁGUA, COMBUSTÍVEL							
Electricidade	23%	3%	720	742	764	787	810
Água	6%	3%	360	371	382	393	405
Combustível	23%	3%	1800	1854	1910	1967	2026
ENERGIA, ÁGUA TOTAL			€ 2 880,00	€ 1 854,00	€ 1 909,62	€ 1 966,91	€ 2 025,92
SERVIÇOS DIVERSOS							
Rendas e Aluguéis	23%	3%	8400	8652	8912	9179	9454
Comunicações	23%	3%	1800	1854	1910	1967	2026
Seguros	0%	3%	8400	8652	8912	9179	9454
Limpeza, Higiene e Conforto	23%	3%	1800	1854	1910	1967	2026
SERVIÇOS DIVERSOS TOTAL			€ 20 400,00	€ 12 360,00	€ 12 730,80	€ 13 112,72	€ 13 506,11
TOTAL FSE			115 480	103 618	106 727	109 928	113 226
IVA			328 940	308 155	317 400	326 922	336 730
FSE + IVA			594 880	551 421	567 963	585 002	602 552

Anexo VI.v. Gastos com o Pessoal

Previsão 5 anos

Nº de meses	2018	2019	2020	2021	2022
	14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)	0%	1%	1%	2%	2%
Quadro de Pessoal					
	2018	2019	2020	2021	2022
Administração/Direção	1	1	1	1	1
Recursos Humanos	0	0	1	1	1
Marketing e Comunicação	1	1	1	1	1
Produção	1	2	3	4	4
Tecnologia	0	0	0	1	1
Programação e Artes	0	0	0		1
TOTAL	3	4	6	8	9
Renumeração Base Mensal					
	2018	2019	2020	2021	2022
Administração/Direção	950	960	969	984	998
Recursos Humanos	650	657	663	673	683
Marketing e Comunicação	650	657	663	673	683
Produção	650	657	663	673	683
Tecnologia	0	0	0	500	508
Programação e Artes	0	0	0	0	500
Renumeração Base Anual Total					
	2018	2019	2020	2021	2022
Administração/Direção	13300	13567	13703	13977	14187
Recursos Humanos	0	0	9376	9563	9707
Marketing e Comunicação	9100	9283	9376	9563	9707
Produção	9100	18566	28127	38254	38828
Tecnologia	0	0	0	7105	7212
Programação e Artes	0	0	0	0	7105
TOTAL ANUAL	€ 31 500,00	€ 41 416,06	€ 60 581,70	€ 78 463,32	€ 86 745,27
Outros Gastos					
	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social - Órgãos Sociais	2966	3026	3056	3117	3164
Segurança Social - Pessoal	7025	9236	13510	17497	19344
Seguros AT	315	414	606	785	867
Subsídio Alimentação	3960	5280	7920	10560	11880
Comissões e Prémios	5000	6000	7000	8000	9000
TOTAL ANUAL	€ 19 265,40	€ 23 955,46	€ 32 091,31	€ 39 958,91	€ 44 255,36
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	€ 50 765,40	€ 65 371,52	€ 92 673,00	€ 118 422,23	€ 131 000,63

Anexo VI.vi. Investimento

Previsão 5 anos

ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS	2018	2019	2020	2021	2022
Material de Escritório	€ 40 000,00		€ 40 000,00		
Equipamento de Vídeo e Fotografia	€ 100 000,00		€ 20 000,00		
Equipamento Básico (Luz, Som, Decor)	€ 70 000,00		€ 30 000,00		
Equipamento de Transporte	€ 25 000,00				
Equipamento Administrativo	€ 5 000,00				
Outros ativos fixos tangíveis					
TOTAL	€ 200 000,00	€ -	€ 50 000,00	€ -	€ -
ATIVOS INTANGÍVEIS	2018	2019	2020	2021	2022
Goodwill					
Projetos de desenvolvimentos					
Programas de Computador	€ 5 000,00				
Propriedade Industrial	€ 5 000,00				
Outros Ativos Intangíveis					
TOTAL ANUAL	€ 10 000,00	€ -	€ -	€ -	€ -
TOTAL INVESTIMENTO	€ 210 000,00	€ -	€ 50 000,00	€ -	€ -

Anexo VI.vii. Demonstração de Resultados

Previsão 5 anos

	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e Serviços Prestados	€ 359 775,00	€ 553 887,50	€ 737 152,00	€ 1 006 172,70	€ 1 209 992,94
Subsídios à exploração					
Variação nos inventários da produção					
Vendas e Serviços Prestados					
Subsídios à exploração					
Variação nos inventários da produção					
CMVMC	€ 145 173,30	€ 201 452,29	€ 294 525,23	€ 407 436,71	€ 301 256,52
Fornecimentos e Serviços Externos	€ 115 480,00	€ 103 618,00	€ 106 726,54	€ 109 928,34	€ 113 226,19
Gastos com o Pessoal	€ 50 765,40	€ 65 371,52	€ 92 673,00	€ 118 422,23	€ 131 000,63
Imparidade de Inventários					
Imparidade de dívidas a receber					
Provisões					
Imparidade de Investimentos não amortizáveis					
Outros Rendimentos e Ganhos					
Outros gastos e perdas					
Provisões					
EBITDA	€ 48 356,30	€ 183 445,69	€ 243 227,22	€ 370 385,42	€ 664 509,60
Gastos/Reversões de depreciação e amortização	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 1 000,00	€ 1 200,00	€ 1 200,00
EBIT	€ 47 356,30	€ 182 445,69	€ 242 227,22	€ 369 185,42	€ 663 309,60
Resultados antes de impostos					
Imposto sobre o rendimento do período	€ 10 891,95	€ 41 962,51	€ 55 712,26	€ 84 912,65	€ 152 561,21
Resultado Líquido do Período	€ 36 464,35	€ 140 483,18	€ 186 514,96	€ 284 272,77	€ 510 748,39

Anexo VI.viii. Cálculo do Valor Presente Líquido e IRR:

	0	1	2	3	4	5
Volume de caixa final	-€ 210 000,00	€ 36 464,35	€ 140 483,18	€ 136 514,96	€ 284 272,77	€ 510 748,39
Volume de caixa acumulado	-€ 210 000,00	-€ 173 535,65	-€ 33 052,47	€ 103 462,50	€ 387 735,27	€ 898 483,66
PV:		€ 33 149,41	€ 127 711,99	€ 124 104,51	€ 258 429,79	€ 464 316,72
Valor Presente Líquido:	€ 502 830,57					
IRR:	57%				Sum of PV:	€ 1 007 712,42
					Less: Initial Outlay:	€ 210 000,00
					NPV:	€ 797 712,42