

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Cultura em Rede: O Cartão Cultural**

Bernarda Helena Cêrca Esteves Pereira Bernardo

Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura - Especialização em  
Gestão Cultural

Orientador:

Doutor Pedro António de Sousa Ferreira, Professor Auxiliar

Departamento de Contabilidade (IBS), ISCTE – Instituto Universitário de  
Lisboa

outubro, 2020



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de História

## **Cultura em Rede: O Cartão Cultural**

Bernarda Helena Cêrca Esteves Pereira Bernardo

Mestrado em Empreendedorismo e Estudos da Cultura - Especialização em  
Gestão Cultural

Orientador:

Doutor Pedro António de Sousa Ferreira, Professor Auxiliar

Departamento de Contabilidade (IBS), ISCTE – Instituto Universitário de  
Lisboa

outubro, 2020

## **Dedicatória**

À minha querida Mãe, por ser o meu maior exemplo de força e perseverança, que sempre me fez ver a importância do trabalho e da dedicação para a prosperidade pessoal e profissional, e por todos os sacrifícios que fez em prol do meu futuro.

À minha avó, pelo seu amor incondicional e por sempre me iluminar com o seu sorriso e carinho.

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Professor Doutor Pedro António Ferreira, por todo o tempo disponibilizado, dedicação e pela constante motivação em projetar o trabalho mais além.

A todos os entrevistados pela disponibilidade e contribuição para a concretização deste trabalho.

Aos meus Padrinhos, pela motivação.

Ao Bernardo, pelo apoio incondicional e por sempre sobressair o meu melhor.

À Inês e à Cláudia, pela amizade e por terem sido uma ajuda fulcral durante todo o percurso. Obrigada por todos os momentos que tornaram esta jornada ainda mais especial.

A todos os meus amigos e familiares que de alguma forma ajudaram na concretização desta dissertação.

## **Resumo**

A presente investigação identifica o mercado, as características e as estratégias de implementação do Cartão Cultural português, visando incentivar os portugueses a fruir das atividades culturais e afins, com vista ao desenvolvimento das Indústrias Culturais e Criativas, do Emprego e da Economia nacional. Optou-se por uma investigação qualitativa, suportada na revisão da literatura, na análise documental de benchmarking de City Cards portuguesas e do cartão de museus holandês *Museumkaart*, num inquérito por questionário nas redes sociais, de grande abrangência, e em entrevistas exploratórias semiestruturadas com responsáveis de entidades culturais portuguesas e afins. Os dados recolhidos foram tratados e efetuada a respetiva análise de conteúdo. Concluiu-se que o Cartão Cultural anual, de âmbito nacional, suportado por uma forte rede nacional de entidades culturais e afins, incentiva os públicos portugueses a fruir da Cultura em Portugal. Mais público e maior visibilidade dessas entidades, estimula a criatividade e inovação com implicações sociais e económico-financeiras na economia portuguesa, numa lógica de ecossistema. Extraíram-se quinze proposições sobre o Cartão Cultural enquanto modelo de negócio relevantes para nortear o seu design e discutir a sua viabilidade. Os contributos teóricos e as sugestões apresentadas permitem a implementação de estratégias metodologicamente sustentadas, exequíveis para toda e qualquer entidade independentemente da sua tipologia ou tamanho. Este estudo é pioneiro tanto no contributo académico como nas propostas de empreendedorismo cultural apresentadas, vindo colmatar uma grande lacuna sentida no mercado cultural português. O seu contributo não se prende apenas com o desenvolvimento do setor cultural e criativo porque também permite alavancar a economia portuguesa.

**Palavras-chave:** Cartão Cultural; Indústrias Culturais e Criativas; Rede Cultural; Modelo de Negócio

## **Abstract**

This research identifies the market, the characteristics, and the strategies for the implementation of a Portuguese Cultural Card, aiming to encourage the Portuguese to enjoy the cultural and related activities, with a view to the development of Cultural and Creative Industries, Employment and the National Economy. It was chosen a qualitative research, supported by the literature review, the documental benchmarking analysis of Portuguese City Cards and the Dutch Museumkaart card, a questionnaire survey in social networks, of great scope, and semi-structured exploratory interviews with leaders of Portuguese cultural and related entities. The data collected were processed and the respective analysis of content carried out. The Cultural Card, supported by a strong national network of cultural and related entities, encourages the Portuguese audiences to enjoy Culture in Portugal. More public and greater visibility of these entities stimulate creativity and innovation with social and economic-financial implications in the Portuguese Economy, in an ecosystem logic. Fifteen propositions were extracted about the Cultural Card as a relevant business model to guide its design and discuss its viability. The theoretical contributions and suggestions presented to allow the implementation of methodologically sustained strategies, feasible for each entity regardless of its typology or size. This study is a pioneer both in the academic contribution and in the cultural entrepreneurship proposals presented, filling a great gap felt in the Portuguese cultural market. Its contribution is not only related to the development of the cultural and creative sector because it also allows leveraging the Portuguese economy.

**Keywords:** Cultural Card; Cultural and Creative Industries; Cultural Network; Business Model

## Sinopse

**Título:** Cultura em Rede: O Cartão Cultural

**Tema:** Promoção da diversidade cultural, da educação e do conhecimento na sociedade através da implementação do Cartão Cultural em Portugal

**Tópico:** O Cartão Cultural enquanto modelo de negócio de empreendedorismo cultural

**Problemática:** Inexistência de um Cartão Cultural de âmbito nacional no mercado português

**Macro objetivo:** Implementar o Cartão Cultural em Portugal

**Posicionamento:** Construção conceptual

**Perspetiva de abordagem (do tema/tópico):** Identificação dos fatores críticos de sucesso para a proposta do modelo de negócio do Cartão Cultural

**Objeto(s) de estudo:** Para efeitos de *benchmarking*: Cartão de museus holandês *Museumkaart* e atuais City Cards portuguesas

**Questão de investigação principal:** Qual a viabilidade de implementação do Cartão Cultural em Portugal?

**Questões de investigação secundárias e instrumentais:**

1. Perspetiva de Mercado: Quais são os fatores críticos de sucesso de um Cartão Cultural?
  - 1.1 Quais as principais características de um Cartão Cultural?
  - 1.2 Quais os principais benefícios derivados de um Cartão Cultural para o sistema cultural português?
2. Perspetiva do Consumidor: Qual a receptividade de um Cartão Cultural por parte do público?
  - 2.1 Como é que um Cartão Cultural pode estimular o interesse público no contacto com as Indústrias Culturais e Criativas?
  - 2.2 Quais são os principais motivos e a propensão para adesão a um Cartão Cultural?
3. Perspetiva Empresarial: Qual o benefício social e financeiro que um Cartão Cultural pode trazer para as entidades culturais aderentes?
  - 3.1 Como é que um Cartão Cultural pode viabilizar uma maior afinidade entre o público e a entidade cultural?
  - 3.2 Até que ponto um Cartão Cultural pode beneficiar financeiramente as entidades culturais?

**Objetivo geral:** Analisar a viabilidade de implementação do Cartão Cultural em Portugal

**Objetivos secundários e instrumentais:**

1. Perspetiva de Mercado: Identificar os fatores críticos de sucesso de um Cartão Cultural
  - 1.1 Enunciar as principais propriedades de um Cartão Cultural
  - 1.2 Identificar os potenciais benefícios derivados de um Cartão para o sistema cultural português
2. Perspetiva do Consumidor: Avaliar a receptividade pública de um Cartão Cultural
  - 2.1 Estimular o interesse público na participação ativa na cultura em Portugal

2.2 Identificar e analisar os principais motivos e a propensão para a adesão a um Cartão Cultural

3. Perspetiva Empresarial: Quantificar o benefício social e financeiro de um Cartão Cultural para as entidades aderentes

3.1 Viabilizar uma maior afinidade entre o público e a entidade cultural

3.2 Avaliar a capacidade de um Cartão Cultural em beneficiar financeiramente as entidades culturais

**Abordagem ao objeto de estudo:** Identificar os fatores críticos de sucesso e estabelecer o design do modelo de negócio do Cartão Cultural

**Revisão de literatura (Áreas/Temáticas):** Cultura e Indústria; Criatividade e Inovação; Indústrias Culturais e Criativas; O Panorama Cultural Português; Modelo de Negócio; Proposta de Valor; Ecosistema

**Metodologia de investigação:** Quantitativa e Qualitativa

**Paradigma teórico:** Construtivista

**Tipo de estudo:** Híbrido, empírico-conceptual e exploratório

**Recolha de dados (técnicas):**

- Livros, documentos, artigos científicos e dissertações académicas
- Cartão holandês *Museumkaart* e City Cards portuguesas
- Entrevistas exploratórias semiestruturadas gravadas
- Inquérito por questionário

**Análise de dados:** Análise de conteúdo

**Resultados expectáveis:** Determinação da relação, discordante ou concordante, entre os objetivos de investigação e os resultados obtidos na análise de dados, como forma de avaliar a viabilidade de implementação do Cartão Cultural em Portugal.



## Índice Geral

Introdução .....	1
Problemática .....	1
Objetivos e Questões de Investigação .....	1
Lógica de Desenvolvimento do Trabalho .....	2
1. Enquadramento Teórico .....	3
1.1. Cultura e Indústria .....	3
1.1.1. Bens e Serviços Culturais .....	4
1.1.2. Criatividade e Inovação .....	4
1.1.3. As Indústrias Culturais .....	5
1.1.4. As Indústrias Criativas .....	7
1.1.4.1. Propriedade Intelectual .....	8
1.2. As Indústrias Culturais e Criativas .....	9
1.2.1. O Setor Cultural e Criativo .....	10
1.2.2. Estudos de Mapeamento .....	13
1.2.3. Principais indicadores de classificação do Setor Cultural e Criativo em Portugal .....	16
1.3. Economia Criativa como novo fenómeno económico .....	18
1.3.1. A Economia Criativa .....	18
1.3.1.1. Classe Criativa e Cidades Criativas .....	20
1.3.1.2. O panorama da Economia Criativa .....	22
1.4. Públicos da Cultura .....	25
1.4.1. Segmentação dos públicos da cultura .....	26
1.5. Empreendedorismo cultural .....	27
1.5.1. Conceito de Ecossistema .....	28
1.5.2. Modelo de Negócios e Business Model Canvas .....	29
1.5.3. Proposta de Valor .....	30
1.5.3.1. Valor Cultural de uma perspetiva Económica Organizacional .....	31
1.5.3.2. Valor Cultural de uma perspetiva de Marketing .....	32
2. Metodologia .....	33

2.1.	Metodologia , Paradigma e tipo de Estudo .....	33
2.2.	Instrumentos de recolha e tratamento dos dados.....	33
2.3.	Relação entre os objetivos de investigação e os temas da entrevista e do inquérito .....	34
2.4.	Planeamento das Entrevistas .....	35
2.4.1.	Articulação entre as questões de investigação e o protocolo de entrevista .....	35
2.4.2.	Protocolo de entrevista exploratória.....	35
2.4.3.	Identificação da amostra das entidades .....	36
3.	Levantamento e análise de <i>City Cards</i> .....	39
3.1.	Introdução .....	39
3.2.	<i>City Cards</i> Portugueses .....	39
3.2.1.	Lisboa Card.....	41
3.2.2.	Porto Card .....	44
3.2.3.	Feira Card.....	46
3.2.4.	Cartão Quadrilátero Cultural.....	47
3.2.5.	Cartão Cultura .....	50
3.3.	O Cartão Holandês - <i>Museumkaart</i> .....	51
3.3.1.	Divulgação .....	54
3.3.2.	Valorização económica dos museus.....	54
3.3.3.	Captação e fidelização de públicos .....	55
3.3.4.	Educação Cultural .....	56
4.	Análise de Dados .....	57
4.1.	Análise do Inquérito.....	57
4.1.1.	Resultado do Inquérito .....	57
4.1.2.	Perfil dos Respondentes .....	57
4.1.3.	Participação Cultural.....	59
4.1.4.	Participantes Esporádicos.....	60
4.1.5.	Participantes Frequentes .....	62
4.1.5.1.	Níveis de Frequência Cultural .....	64
4.1.5.2.	Motivações de Participação .....	66

4.1.5.3.	Posição face aos períodos de entrada gratuita.....	69
4.1.6.	O Cartão Cultural .....	71
4.2.	Análise das Entrevistas .....	73
4.2.1.	Intenções gerais.....	74
4.2.2.	Tema A) Mercado Cultural .....	74
4.2.3.	Tema B) Públicos da Cultura .....	77
4.2.4.	Tema C) Proposta de Valor.....	81
5.	Eixos Estratégicos de um Modelo de Negócio .....	85
5.1.	O mercado do Cartão Cultural .....	85
5.2.	Caraterísticas do Cartão Cultural .....	85
5.3.	Proposta de Valor – Influência do Projeto no Mercado .....	89
5.4.	Um Negócio Sustentável.....	90
5.4.1.	Gestão e Controlo do Negócio .....	90
5.4.2.	Produção.....	91
5.4.3.	Parcerias .....	91
5.4.4.	Preço .....	91
5.4.5.	Distribuição.....	92
5.5.	Marketing e Estratégia Comercial.....	92
5.5.1.	Estratégia Comercial para potenciais Compradores do Cartão Cultural .....	92
5.5.2.	Estratégia Comercial para as Entidades Parceiras.....	93
6.	Conclusão, Considerações, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação Futuras .	94
6.1.	Conclusão.....	94
6.2.	Proposições .....	94
6.3.	Contributos.....	101
6.4.	Limitações.....	101
6.5.	Sugestões de Investigação Futuras.....	102
Fontes.....		103
Referências Bibliográficas.....		103
Anexos .....		113

Anexo A – Inquérito .....	113
Anexo B – Distribuição dos Respondentes por Concelho de Residência.....	123
Anexo C – Distribuição dos respondentes por idades .....	124
Anexo D – Protótipos do Cartão Cultural.....	125

## Índice de Figuras

Figura 1.1 - Subsetores das Indústrias Culturais e Criativas.....	10
Figura 1.2 - Classificação generalizada do Setor Cultural e Criativo .....	11
Figura 1.3 - Principais stakeholders do Setor Cultural e Criativo.....	12
Figura 1.4 - Modelo dos Círculo Concêntricos .....	14
Figura 1.5 - Modelo dos Círculos Concêntricos proposto pela KEA European Affairs (2006) .....	14
Figura 1.6 - Modelo de classificação do setor cultural e criativo .....	15
Figura 1.7 - Modelo de categorização do setor cultural e criativo da UNCTAD .....	16
Figura 1.8 - Domínios e funções das ICC, segundo a Conta Satélite da Cultura de Portugal .....	17
Figura 1.9 - Composição do Setor Cultural e Criativo em Portugal .....	17
Figura 1.10 - Convergência da classe criativa e da cidade criativa.....	21
Figura 1.11 - Quadro do Business Model Canvas.....	30
Figura 2.1 - Lógica de recolha e tratamento dos dados.....	34
Figura 3.1 - Lisboa Card .....	41
Figura 3.2 - Feira Card.....	46
Figura 3.3 - Cartão Quadrilátero Cultural .....	47
Figura 3.4 - Museumkaart.....	51
Figura 5.1 - Ecossistema de inovação e empreendedorismo do Cartão Cultural .....	90

## Índice de Quadros

Quadro 0.1 - Questões de Investigação.....	2
Quadro 2.1 - Relação entre os objetivos de investigação e os temas da entrevista e do inquérito.....	34
Quadro 2.2 - Articulação entre as questões de investigação e o protocolo de entrevista.....	35
Quadro 2.3 - Protocolo de entrevista exploratória .....	35
Quadro 2.4 - Identificação da amostra das entidades entrevistadas .....	37
Quadro 3.1 - Ficha técnica dos City Cards portugueses .....	40
Quadro 3.2 - Principais ofertas do Lisboa Card .....	41
Quadro 3.3 - Principais características do Lisboa Card .....	44
Quadro 3.4 - Principais ofertas do Porto Card .....	45
Quadro 3.5 - Principais características do Porto Card .....	45

Quadro 3.6 - Principais ofertas do Feira Card.....	46
Quadro 3.7 - Principais características do Feira Card.....	47
Quadro 3.8 - Benefícios associados ao Cartão Quadrilátero Cultural.....	48
Quadro 3.9 - Principais características do Cartão Quadrilátero Cultural.....	49
Quadro 3.10 - Principais características e impedimentos à implementação do Cartão Cultural.....	50
Quadro 3.11 - Ficha técnica do Museumkaart .....	52
Quadro 3.12 - Fatores Críticos de Sucesso .....	53
Quadro 3.13 - Principais atividades de divulgação.....	54
Quadro 3.14 - Principais atividades de valorização económica dos museus .....	54
Quadro 3.15 – Principais atividades de captação e fidelização de públicos .....	55
Quadro 3.16 – Principais atividades de educação e formação cultural.....	56
Quadro 4.1 - Perfil dos Respondentes.....	58
Quadro 4.2 - Comparação do Perfil dos Participantes Esporádicos com o Total .....	61
Quadro 4.3 - Distribuição do perfil dos participantes frequentes por género e idade.....	62
Quadro 4.4 - Comparação das habilitações literárias e situação profissional dos participantes frequentes com o total.....	64
Quadro 4.5 - Lógica de análise de conteúdo das entrevistas.....	73
Quadro 4.6 - Intenções Gerais.....	74
Quadro 4.7 - Iniciativas Culturais.....	75
Quadro 4.8 - Lisboa Card, Porto Card e ICOM Card .....	75
Quadro 4.9 - Fatores críticos de (in)sucesso .....	77
Quadro 4.10 - Públicos da Cultura.....	78
Quadro 4.11 – Gratuitidade.....	79
Quadro 4.12 - Formação de Públicos.....	80
Quadro 4.13 - Fatores Dissuasores de Público.....	81
Quadro 4.14 - Fatores Catalisadores de Público .....	82
Quadro 4.15 - Benefício Social e Financeiro.....	83
Quadro 5.1 - Principais Características do Cartão Cultural .....	87
Quadro 5.2 - Proposta de valor, social e financeira, do Cartão Cultural.....	89
Quadro 6.1 - Modelo input-output associado a um Cartão Cultural .....	95
Quadro 6.2 - Relação entre as questões de investigação e as proposições.....	100

## Índice de Gráficos

Gráfico 1.1 - Caracterização da população empregada no SCC e a estrutura nacional de população empregada (%).....	22
Gráfico 1.2 - Empregabilidade cultural e criativa nos países da União Europeia (%).....	23

Gráfico 1.3 - Evolução do número de empresas e do volume de negócios do SCC em Portugal (2014-2017) .....	24
Gráfico 3.1 - Distribuição dos Equipamentos Culturais aderentes ao Lisboa Card por tipologia e por região .....	42
Gráfico 3.2 - Número de equipamentos culturais aderentes, por tipologia (2020) .....	42
Gráfico 3.3 - Descontos por tipologia cultural (2020) .....	43
Gráfico 3.4 - Distribuição da venda do Cartão Quadrilátero Cultural, 2017 (%) .....	48
Gráfico 3.5 - Evolução do número de cartões vendidos (2012-2017) .....	49
Gráfico 3.6 - Evolução no número de titulares do Museumkaart (2014-2019) .....	52
Gráfico 3.7 - Evolução do retorno financeiro atribuído aos museus, entre 2014 e 2019 (milhões €)...	53
Gráfico 4.1 - Área de Residência .....	59
Gráfico 4.2 - Níveis de Participação Cultural (%) .....	59
Gráfico 4.3 - Principais barreiras no acesso à Cultura (%) .....	61
Gráfico 4.4 – Distribuição dos participantes frequentes por idade (%) .....	63
Gráfico 4.5 - Participação Cultural (%) .....	65
Gráfico 4.6 - Modalidades de acompanhamento (%).....	66
Gráfico 4.7 - Motivos de participação (%) .....	66
Gráfico 4.8 - Meios de informação consultados (%) .....	67
Gráfico 4.9 - Significado de Acesso à Cultura (%).....	67
Gráfico 4.10 - Fatores importantes para a promoção de eventos culturais (%) .....	68
Gráfico 4.11 - Barreiras na participação em eventos culturais (%) .....	68
Gráfico 4.12 - Procura pelos descontos praticados na bilheteira (%) .....	69
Gráfico 4.24 - Posição face aos períodos de entrada gratuita (%) .....	70
Gráfico 4.25 - Desconto e gratuidade como fatores impulsionadores (%) .....	70
Gráfico 4.26 - Aceitabilidade do Cartão Cultural (%) .....	71
Gráfico 4.27 - Preferências Culturais (%).....	71
Gráfico 4.28 - Modalidades de pagamento (%) .....	72
Gráfico 4.29 - Montante (%).....	72
Gráfico 4.30 - O Cartão Cultural como fator impulsionador de maiores níveis de participação cultural em Portugal (%) .....	73

## **Glossário de Siglas**

INE – Instituto Nacional de Estatística

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

DCMS - Department for Digital, Culture, Media and Sport

PIB - Produto Interno Bruto

VAB - Valor Acrescentado Bruto

ICC - Indústrias Culturais e Criativas

DGAE - Direção Geral das Atividades Económicas

SCC - Setor Cultural e Criativo

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

GEPAC - Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais

DGPC - Direção-Geral do Património Cultural

EGEAC – Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural

## **Introdução**

### **Problemática**

O Cartão Cultural surge como uma oportunidade diagnosticada no setor do Empreendedorismo Cultural, tendo como foco estratégico o reforço da relação das entidades culturais com os públicos e a atração e captação de novos públicos, na tentativa de os aproximar à Cultura em Portugal.

A experiência de seis meses de Erasmus em Amesterdão permitiram viajar pelos Países Baixos, vulgo Holanda, conhecer o seu património cultural e vivenciar o espírito local. A grande dificuldade a enfrentar seria o custo para o acesso a museus e monumentos do país com tão elevado nível de vida. Porém, ao descobrir a existência de um Cartão que garantia o acesso a um grande número de museus, toda a experiência se tornou muito mais fácil, não só por ser uma alternativa mais barata de contacto com a cultura holandesa, como pela facilidade no seu acesso. A existência desse Cartão permitiu que novos hábitos de consumo se comesçassem a desenvolver por outros colegas, pouco conhecedores e frequentadores de atividades de “Cultura”. A facilidade que o Cartão apresentava estimulava-os a adquirir o gosto e a tomar a iniciativa de visitar museus que ainda não tinham visitado.

Foi a perceção desta mudança de comportamento, derivado das facilidades de um simples Cartão, que se revelaram ser um fator impulsionador para o presente projeto. Com efeito, seria muito vantajoso desenvolver, também em Portugal, um Cartão Cultural capaz de aliciar as pessoas a terem mais contacto e a fruírem mais do que de melhor existe na Cultura.

### **Objetivos e Questões de Investigação**

A presente dissertação enquadra-se na temática da interligação entre a gestão cultural e a análise de públicos, no contexto específico da determinação da viabilidade de criação e implementação de um Cartão Cultural em Portugal, inserido numa perspetiva de ecossistema de inovação.

A investigação tem como principal objetivo a criação de um Cartão que contribua para o desenvolvimento cultural, social e económico, através da identificação de oportunidades capazes de estimular a prática frequente de participação em atividades culturais.

Divididas em três perspetivas - Mercado, Consumidor e Empresarial - as principais questões de investigação prendem-se com ‘a identificação dos fatores críticos de sucesso para a implementação de um Cartão Cultural em Portugal’; ‘a forma como um Cartão Cultural pode estimular o interesse público na prática frequente de visita a museus’; e ‘o seu benefício social e financeiro que o Cartão Cultural pode trazer para as entidades culturais’, respetivamente.

As questões de investigação instrumentais procuram, por um lado, avaliar e determinar a receptividade por parte do público consumidor, conhecer os seus motivos e a sua propensão para a adesão ao Cartão Cultural; e, por outro, averiguar os benefícios que podem derivar do Cartão, tal como a



abrangência de um público mais variado, o aumento do número de visitantes e o reforço da relação visitante/participante – entidade.

Quadro 0.1 - Questões de Investigação

<b>Questão de investigação principal:</b> Qual a viabilidade de implementação do Cartão Cultural em Portugal?		
<b>Perspetivas</b>	<b>Questões secundárias</b>	<b>Questões instrumentais</b>
Perspetiva de Mercado	Quais são os fatores críticos de sucesso de implementação de um Cartão Cultural?	Quais as principais propriedades de um Cartão Cultural?
		Quais os principais benefícios derivados de um Cartão para o sistema cultural português?
Perspetiva do Consumidor	Qual a receptividade do Cartão Cultural por parte do público?	Como é que o Cartão Cultural pode estimular o interesse público no contacto com as indústrias culturais e criativas?
		Quais são os principais motivos e a propensão para adesão ao Cartão Cultural?
Perspetiva Empresarial	Qual o benefício social e financeiro que o Cartão Cultural pode trazer para as entidades culturais?	Como é que o Cartão pode viabilizar uma maior afinidade entre o público e a entidade cultural?
		Até que ponto o Cartão Cultural pode beneficiar financeiramente as entidades culturais?

Fonte: Autoral

### **Lógica de Desenvolvimento do Trabalho**

A análise de mercado que se pretende realizar, implica a identificação das oportunidades que sejam capazes de estimular o desenvolvimento de novos hábitos de consumo cultural, melhorando a promoção da cultura, da educação e do conhecimento na sociedade.

Numa primeira fase, foi efetuado um levantamento dos principais *City Cards* existentes em Portugal, com vista à identificação e caracterização de iniciativas de promoção do mercado cultural português. Também foram identificadas as principais características inerentes ao modelo do cartão de museus holandês *Museumkaart*, analisado para efeitos de *benchmarking*.

Seguidamente, foi estruturado um inquérito por questionário, publicado online nas redes sociais, com vista à avaliação da receptividade do Cartão Cultural, para procurar identificar as preferências e as exigências por parte do potencial público consumidor.

Para avaliar a viabilidade do Cartão Cultural por parte da oferta cultural, foram realizadas entrevistas a profissionais das mais variadas áreas da Cultura em Portugal, com larga abrangência territorial. Visou-se entender em que medida o Cartão Cultural pode trazer benefícios tanto sociais como financeiros para as entidades culturais, bem como a disponibilidade para a sua aceitação.

Verificou-se uma grande receptividade do Cartão Cultural no mercado cultural português, tanto pelo público consumidor como pelos responsáveis das entidades culturais.

Com base nos testemunhos e opiniões obtidas ao longo de todo o diagnóstico conceptual, documental, empírico e de conteúdo, foi desenhada a proposta de modelo de negócio do Cartão Cultural que se apresenta.

# 1. Enquadramento Teórico

## 1.1. Cultura e Indústria

Em 1871, Edward Tylor, define Cultura como um conjunto complexo que engloba conhecimento, crenças, arte, direitos, costumes e outros hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade (Tylor 1871, *apud* Real 2017).

Com a modernização das sociedades pós-industriais, derivadas da globalização, e o consequente crescimento exponencial da oferta e da procura, as práticas de criação e difusão artística foram impulsionando a adaptação da Cultura aos diversos setores comerciais. Verificou-se, assim, a necessidade de afirmação e diferenciação dos produtores culturais perante o mercado existente de consumo de bens e serviços transacionáveis (Augusto Mateus & Associados 2016; Universidade do Minho 2014).

Como resposta à industrialização e à reprodutibilidade em grande escala, o interesse progressivo pelos produtos culturais e o acesso ao conhecimento resultaram numa inevitável inserção da Cultura na indústria (Vilar 2007). A mutação no paradigma social e económico, nos modos de vida e nos modelos de consumo, foi contribuindo para o surgimento de empresas criadoras de riqueza e geradoras de emprego ao serviço da produção e venda de produtos culturais, potenciadores do enriquecimento económico.

Na sua convencionalidade, a noção de Cultura foi sendo alargada a novos métodos de consumo e segmentos de mercado, transformando as artes tradicionais em atividades culturais e criativas, de produção massificada, em que o usufruto da Cultura resulta em capital económico e social (Augusto Mateus & Associados 2016).

Neste sentido, é possível considerar o valor da Cultura como influenciador no desempenho e sucesso económico, não só pela valorização e divulgação do património histórico, mas também pela construção de uma sociedade mais coesa e propícia a ambientes de maior criatividade.

Herscovici (2014), acredita que o estabelecimento da Cultura como fator de desenvolvimento humano, económico e social, suscitou uma emergente valorização do setor cultural como indústria, por ser um instrumento promotor da afirmação das comunidades e dinamizador da coesão social e territorial, na geração de emprego e riqueza.

Desta forma, o reconhecimento da indivisibilidade da Cultura e da inovação pode ser a base para uma globalização enraizada no desenvolvimento sustentável em que a informação e o conhecimento cumprem um papel importante nas modalidades de criação de valor social e económico.

### **1.1.1. Bens e Serviços Culturais**

A Cultura, quando pensada em termos funcionais, relaciona-se com a produção de bens e serviços culturais, como produto derivado da atividade produtiva presente num determinado sistema económico.

David Throsby, no livro “Economics and Culture” (2001), apresenta uma visão económica da Cultura aplicada aos bens e serviços culturais, defendendo que as interações culturais são conformadas por trocas e partilhas de simbologias transacionáveis, que ligam todo o mercado cultural entre si. Considera que os bens e serviços são produtos possuidores de características artísticas, estéticas e espirituais, que detêm na criatividade o motor para a criação, produção e transmissão de valores simbólicos, argumentando que a valorização e diferenciação destes produtos reside no facto de incluírem em si próprios características irreproduzíveis, eventualmente sujeitos a direitos de autor (Throsby 2001).

Throsby entende por bem cultural, o produto derivado da atividade artística que é produzido e materializado em suporte tangível, e por serviço, o produto intangível, produzido e consumido em simultâneo. O autor realça que, nos serviços, a componente imaterial, que os caracteriza, determina que sejam considerados como um conjunto de bens públicos, de cariz social, que normalmente não são financiados por uma entidade privada e, por isso, podem estar sujeitos a uma regulamentação por parte do Estado (Throsby 2001; Mateus 2010).

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), um bem cultural é definido como um “bem móvel e/ou imóvel que representa testemunho material com valor cultural e civilizacional” (INE, 2018, p. 247).

### **1.1.2. Criatividade e Inovação**

A afirmação de um mundo globalizado e de produção em massa originou que a capacidade de diferenciação se tornasse uma prioridade, especialmente no setor cultural e criativo. Os criadores e produtores culturais viram-se cada vez mais confrontados com a necessidade de adotarem estratégias e medidas capazes de promover e evidenciar os seus bens artísticos, interligando a cultura com a criatividade e a inovação, por serem elementos catalisadores da diversificação e difusão do conhecimento (Mateus 2010).

A criatividade e a inovação têm marcado presença em diversas fases de evolução civilizacional, nos campos da atividade humana e no progresso das sociedades. Ao implicar a inovação, fator fundamental para o surgimento de novas ideias, a criatividade revela-se essencial no avanço social e económico, por conseguir originar e acompanhar as mudanças no paradigma empresarial e tecnológico, correspondendo aos desafios impostos pelas sociedades modernas (Augusto Mateus & Associados 2016).

A inovação, por permitir a diferenciação, foi-se impondo como fator decisivo para os países explorarem a sua criatividade e aumentarem a sua vantagem competitiva. Tornou-se, por isso, um fator de grande importância para as políticas públicas atuais. Desta forma, a interligação entre a mobilização

do conhecimento, a valorização da cultura e o fomento da criatividade, representam um lugar central no domínio do marketing territorial enquanto fatores de atratividade e de desenvolvimento económico (Augusto Mateus & Associados 2016).

Segundo as Nações Unidas (2008a), a interligação entre Cultura e Economia, nas sociedades contemporâneas, emerge através da criatividade, por abranger aspetos sociais e tecnológicos que permitem o rápido acesso à informação e ao conhecimento, impulsionadores de crescimento e desenvolvimento do mundo globalizado.

A interligação entre cultura, criatividade e indústria surge, desta forma, com o reconhecimento de que representam fatores de estratégia competitiva para grande parte das atividades económicas de bens e serviços, sob a utilização de elementos fortemente imbuídos de simbolismo criativo para desenvolver fatores de diferenciação de carácter imaterial ou intangível.

### **1.1.3. As Indústrias Culturais**

A economia, baseada no conhecimento, encontra o seu fundamento na criatividade e na inovação, enfatizando as indústrias culturais como fator de crescimento, por implicar uma rede setorial equilibrada de atividades culturais e setores industriais (UNESCO-UIS 2012a).

O termo “Indústria Cultural” surge, pela primeira vez, em “Dialectic of Enlightenment” (1947), de Max Horkheimer e Theodor Adorno, como crítica à forma como os bens culturais eram multiplicados e comercializados na economia americana, evidenciando o que consideravam ser uma ligação contraditória entre a cultura e a indústria. Os autores criticam a massificação do conteúdo das produções culturais que, geralmente, originava a menorização da sua complexidade para satisfazer a população operária que, com cada vez mais tempo livre, aumentava a procura de atividades e bens de lazer e de entretenimento. Consideravam que a Cultura estava a ser formada em consonância com uma indústria de repetição padronizada, para alcançar resultados tangíveis e satisfatórios, como forma de atender às necessidades dos consumidores, impostas pelas sociedades capitalistas (Horkheimer e Adorno 2002). Os teóricos, viam a produção em massa como um problema de mercantilização e alienação da cultura, onde o gosto elitista da arte, como expressão de uma marcação social utópica, se sobrepunha à partilha de valores e de símbolos por uma sociedade. Os produtos culturais, disponibilizados pela produção industrial consoante os objetivos económicos dos grandes grupos empresariais, apresentavam a cultura com um fim para ser consumido e não como resultado de uma manifestação criativa (Horkheimer e Adorno 2002).

Como fundamento, Garnham (2005) defende a Indústria Cultural como um bem paradoxal que, apesar de derivar do domínio ideológico capitalista e estar sujeita a ser consumida, a sua simbologia é revitalizada em cada um dos seus consumidores, através da experiência. Para o autor, apesar de a massificação da cultura confundir o valor económico do produto com o seu valor artístico, este apenas

ganha significado quando tocado, vivido ou experienciado, e não pela sua mera existência (Garnham 2005).

A abordagem ao termo de Indústria Cultural, é mencionada novamente no final dos anos 60, como resultado de um renascimento do marxismo ocidental, associado à Escola de Frankfurt, que defendia a ideologia da sociedade do espetáculo, onde a hegemonia cultural era vista como uma afirmação económica e de poder social (Pine e Gilmore 1998).

A utilização da cultura como indústria, evidenciava uma mudança social nos setores comerciais, onde cadeia de valor económica era construída com base no desenvolvimento de capacidades, organizacionais e tecnológicas, para a criação de novos produtos de produção em massa, atendendo às exigências de consumo culturais e artísticas (Garnham 2005).

A partir dos anos 80, a premissa de que a produção e o consumo culturais se podiam complementar dentro de um quadro industrializado, onde os bens e serviços eram considerados como mercadorias produzidas dentro de um sistema económico, legitimou a integração da Cultura na economia (Throsby 2001). Como resultado, começaram a surgir empresas capacitadas de produção e difusão de produtos culturais, que contribuiriam favoravelmente para o desenvolvimento económico, através da expansão de fluxos capitais e geração de emprego (Mateus 2010).

Progressivamente, em especial na Europa, as Indústrias Culturais foram sendo inseridas na esfera financeira e administrativa, suscitando o interesse exponencial de formulação de políticas de enriquecimento e crescimento estratégico, como forma de afirmação perante a competitividade industrial proveniente de novos países emergentes (Pine e Gilmore 1998; Mateus 2010).

No relatório “*Cultural Industries – a challenge for the future of culture*”, a UNESCO apresenta o conceito de Indústria Cultural como o “conjunto de atividades, desde a criação, produção e comercialização ao consumo de produtos e serviços capazes de encarnar e transmitir expressões culturais, independentemente do valor comercial que possa ser atribuído” (1982, p. 22). Assim, a existência de bens e serviços culturais acontece quando são produzidos, reproduzidos, armazenados ou distribuídos em linhas industriais e comerciais, de acordo com uma estratégia baseada tanto em considerações económicas como no desenvolvimento da cultura (Hesmondhalgh 2013).

No início dos anos 90, a noção de Indústrias Culturais como uma representação da atividade cultural no seio da economia, foi perdendo significado na determinação de novas políticas no contexto da interpretação das artes como uma indústria criativa.

Como resultado, a mobilização do termo de Indústrias Culturais para Indústrias Criativas, evidenciou uma redefinição das dinâmicas industriais nas políticas culturais e económicas, como estratégia de satisfazer a procura por meio de atividades competitivas baseadas na criatividade (Garnham 2005).

#### 1.1.4. As Indústrias Criativas

No quadro evolutivo da globalização e da conseqüente modernização das sociedades, as atividades culturais, por influência da criatividade e da inovação, deixaram de estar unicamente associadas a formas de preservação e difusão do património cultural e artístico.

As artes, tradicionalmente caracterizadas como a música, a dança, a literatura, a pintura, a escultura, o teatro, entre outras, começaram a dar lugar a um novo conjunto de atividades criativas como, por exemplo, os festivais de música ou de dança, a produção de filmes, o jornalismo, a edição, o rádio e a televisão (Throsby 2001). Neste sentido, a aplicação das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) na Cultura, tornou-a num produto derivado da criatividade, assente em novos recursos económicos e tecnológicos de promoção e divulgação do setor cultural e artístico (Augusto Mateus & Associados 2016).

O termo Indústria Criativa, começou a fazer parte do vocabulário das políticas culturais<sup>1</sup> nos anos 90, na Austrália, relativa à produção no setor cultural que tinha como fundamento a capacidade dos cidadãos, dotados de criatividade, em potenciarem a mudança e o desenvolvimento económico (O'Brien *et.al* 2016). A adoção formal do conceito de Indústrias Criativas, surge em 1998, quando o presidente do governo trabalhista britânico, Tony Blair, determina que seja feito o levantamento de todas as atividades pertencentes ao setor das indústrias criativas no Reino Unido, pelo recém criado *Department for Digital, Culture, Media and Sport* (DCMS) (Flew 2011).

Deste levantamento, resultou, nesse mesmo ano, a publicação “Creative Industries Task Force”, em que foi categorizado o setor criativo e identificadas as suas contribuições para o crescimento da economia inglesa do final dos anos 90 (BOP Consulting 2010). O estudo, pioneiro no mapeamento das atividades criativas, delimitou o setor em 13 subsectores, nomeadamente a publicidade, a arquitetura, as artes visuais, o artesanato, o design, a moda, a produção cinematográfica, a música, as artes performativas, a edição e a publicação, o software de entretenimento, a televisão e o rádio.

A interligação dos 13 subsectores das indústrias criativas, deriva da imaginação e da criatividade na exploração e desenvolvimento de novos valores de produção e comercialização de produtos criativos e culturais. Assim, as indústrias criativas podem ser definidas como “as atividades que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e com potencial de criação de emprego e riqueza, através da geração e exploração da propriedade intelectual” (Fleming *et.al* 2008, p.15).

De acordo com Augusto Mateus & Associados (2016), as indústrias criativas também podem ser concebidas como o “ciclo de criação, produção e distribuição de bens e serviços criativos” (p.38) que resultam como principais motores de avanço nos campos do conhecimento e da inovação, no desenvolvimento da atividade económica e da conseqüente modernização das sociedades. Este “ciclo”

---

<sup>1</sup> “Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy”, de outubro de 1994, foi o primeiro relatório que determinava o desenvolvimento de novas políticas de atuação cultural, devido à necessidade de adaptação da economia aos novos modos de vida comerciais e criativos emergentes (Creative Nation: Commonwealth Cultural Policy 1994).

das indústrias criativas, converge em si mesmo o talento criativo de cada indivíduo e as ideias de profissionais nas áreas da gestão, da produção e da tecnologia, que desenvolvem meios que vão além da dimensão pragmática de cada produto, para influenciar os cidadãos a adquirir e a consumir os bens e os serviços de culturais, no escopo de uma economia baseada no conhecimento (Newbiggin 2010). Trata-se de desenvolver, a partir da criatividade e da propriedade intelectual, produtos e serviços, tangíveis ou intangíveis, que trazem benefícios sociais e capitais para a diversificação da economia mundial, bem como para a redefinição de determinadas identidades locais (ENEI s.d.).

Atualmente, o impacto das indústrias culturais na economia tem contribuído para apoiar o desenvolvimento local e territorial, não só pela atração de novos consumidores ou visitantes, mas também de investidores e empresas, que têm contribuído muito favoravelmente para o crescimento nacional do Produto Interno Bruto (PIB), ou seja, do montante de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região num determinado período, bem como do Valor Acrescentado Bruto (VAB), entendido como resultado final da atividade produtiva num período específico (Augusto Mateus & Associados 2016).

A consequente mutação social e económica, que é intrínseca aos termos conceptuais, originou o englobamento da indústria cultural e da indústria criativa num só termo, denominado de indústrias culturais e criativas. A designação Indústrias Culturais e Criativas (ICC) surge, desta forma, como reconhecimento de que a criatividade e a inovação são fatores de estratégia competitiva para grande parte das atividades económicas de bens e serviços, principalmente se utilizam elementos fortemente imbuídos de simbolismo criativo como fator de diferenciação de carácter imaterial ou intangível.

A importância do setor cultural no crescimento macroeconómico dos países originou que as indústrias culturais e criativas ganhassem cada vez mais um lugar central nas políticas públicas, em especial dos países europeus (Universidade do Minho 2014).

#### **1.1.4.1. Propriedade Intelectual**

Em 1998, a Lei da Propriedade Intelectual ganhou relevância juntamente com a adoção do termo de indústria criativa como um conjunto de atividades que têm a sua origem na criatividade (DCMS 1998a). Defendidos pela propriedade intelectual, os criadores conseguem ter os meios necessários para obter benefícios oriundos das suas produções, ao mesmo tempo que protegem a sua identidade criativa do restante mercado cultural e artístico. Esta lei permite, não só que sejam assegurados os direitos aplicáveis ao produto construído, quer seja no campo cultural, industrial, científico, literário ou artístico, como na própria intelectualidade produtiva, oriunda do indivíduo enquanto ser criativo (Newbiggin 2010).

A legislação de atribuição da titularidade de autoria ao indivíduo criativo, emerge com necessidade de proteger a produção comercial dos indivíduos, como forma de incentivar e apoiar os trabalhos criativos, garantindo o sustento dos criativos nas indústrias onde estão inseridos, desde a produção à

comercialização e usufruto. A regulamentação da propriedade intelectual, ao proteger o indivíduo, garante que este detenha todo o poder sobre a sua obra e a finalidade que dela advém, seja para reprodução e proveito económico, seja para meios mais exclusivos e particulares (Fleming *et.al* 2008).

O desenvolvimento de metodologias, quadros analíticos e dados estatísticos, como meios de investigação e contabilização das indústrias apoiadas nos direitos de propriedade intelectual, contribui para que exista uma resolução mais eficaz na delimitação de todos os constituintes pertencentes ao setor cultural e criativo de cada país. Os direitos de propriedade intelectual assumem, desta forma, uma crescente importância no campo da economia criativa, por constituírem uma forte medida de regulamentação e determinação das indústrias criativas.

## **1.2. As Indústrias Culturais e Criativas**

O conceito de Indústrias Culturais e Criativas (ICC) tem sido debatido ao longo do tempo por diversos filósofos e investigadores. De acordo com David Throsby (2001), apesar das diferentes definições que podem ser encontradas para a sua conceptualização, as indústrias culturais e criativas caracterizam-se por englobarem em si mesmas componentes de uma sociedade culturalmente baseada na criatividade, com capacidade de produzir bens e serviços de natureza cultural e criativa.

Segundo Hartley (2005), as ICC surgiram em consonância com o avanço da tecnologia e o desenvolvimento das novas tecnologias de informação, que em muito influenciaram a emergência da economia criativa. Para o autor, o mercado cultural e criativo, sustentado pelo consumo de produtos de índole cultural, fez com que o desenvolvimento do setor se tornasse imprescindível, afirmando as atividades de produção, comercialização e divulgação de bens e serviços culturais como uma indústria, na tentativa de se conseguir fazer chegar a todos os consumidores.

The idea of the creative industries seeks to describe the conceptual and practical convergence of the creative arts (individual talent) with Cultural Industries (mass scale), in the context of new media technologies (ICTs) within a new knowledge economy, for the use of newly interactive citizen-consumers (...)

(Hartley 2005, p. 5)

Aquando do surgimento do DCMS em 1998 no Reino Unido, as indústrias culturais e criativas integravam os subsectores da publicidade, da arquitetura, das artes visuais e antiguidades, do design, do design de moda, do cinema, vídeo e audiovisual, do software educacional e de entretenimento, da música, das artes performativas, da edição, do software e dos serviços de informática, da televisão e da rádio.



De acordo com a Figura 1.1, a definição de indústria cultural e criativa apresentada pela Direção Geral das Atividades Económicas Portuguesas (DGAE), não difere da inicialmente descrita pelo DCMS:

DCMS	DGAE
Publicidade	Artes performativas e visuais
Arquitetura	Património cultural
Artes visuais e antiguidades	Artesanato e joalharia
Design	Cinema
Design de moda	Fotografia
Cinema, vídeo, audiovisual	Rádio
Software educacional e de entretenimento	Televisão
Música	Edição
Artes performativas	Software interativo e de entretenimento
Edição	Software e serviços de informática
Software e serviços de informática	Novos media
Televisão e rádio	Arquitetura
	Design
	Moda
	Publicidade

Figura 1.1 - Subsetores das Indústrias Culturais e Criativas  
Fonte: DCMS 1998a; DGAE 2018

Na Figura 1.1 é possível perceber que em ambas as conceções das ICC, todos os subsetores possuem características vindas da criatividade, da arte, da cultura e da tecnologia.

A importância económica das ICC tem sido referida como um fenómeno crescente de transformação de valores sociais e culturais, relacionado com políticas públicas de desenvolvimento urbano e de novos hábitos de consumo de bens padronizados (Howkins 2001; Bonnell e Hunt 1999). Esta evolução deve-se à passagem da sociedade industrial para o pós-industrial, alicerçado numa economia capitalista de produção em massa, focada nos imperativos da intelectualidade e da criatividade, para a estruturação de redes interpessoais de troca de conhecimento (Howkins 2001).

Para Fleming *et.al* (2008), a premissa de que as indústrias culturais e criativas abrangem, em si mesmas, as artes, o património cultural e as tecnologias de informação e de comunicação, faz com que a sua produção quebre as fronteiras do simbolismo próprio e atribua um valor económico ao produto industrializado, pertencente a uma economia globalizada de sociedades em rede. Neste sentido, a ideia de rede como partilha de informação e de conhecimento, revela ser importante por incentivar o crescimento económico afirmado pela competitividade criativa (Fleming *et.al* 2008).

Assim, a natureza das indústrias culturais e criativas enquanto processos de criação de valor económico, afirmadas pela inovação e diferenciação, são decisivas para promover níveis de crescimento capital e de geração de emprego assentes na valorização e mobilização da cultura pelo fomento da criatividade (Throsby 2001).

### 1.2.1. O Setor Cultural e Criativo

A segunda abordagem que identificava e delimitava o Setor Cultural e Criativo (SCC), foi realizada pelo DCMS em 2001, na tentativa de melhorar os métodos de categorização dos subsetores

industrializados pertencentes à ICC. O estudo “Creative Industries Mapping Document” apresentava uma nova lista detalhada de cada indústria e dos seus respetivos processos de produção e distribuição, que considerava as artes e o artesanato, a moda, o design, a música, a arquitetura as artes visuais e as artes performativas como indústrias necessitadas de muita mão de obra e de subsídios públicos; o cinema, a rádio e a televisão como setores altamente capitalizados; e a publicidade e o software como setores marcados por valores comerciais de produção e de distribuição digital (DCMS 2001b).

Hesmondhalgh (2013), questiona a razão pela qual o DCMS não inclui o património cultural, o turismo, o entretenimento e o desporto na sua definição original, defendendo que o foco na ligação entre a criatividade e a propriedade intelectual pode trazer riscos de subordinação das indústrias culturais perante o mercado capitalista do setor criativo.

A UNESCO opta por utilizar uma abordagem mais abrangente para a definição do setor cultural e criativo:

“[activities] whose principal purpose is production or reproduction, promotion, distribution or commercialization of goods, services and activities of a cultural, artistic or heritage-related nature”

(UNESCO-UIS, 2009b, p. 87)

Apesar de não existir um consenso na definição do SCC, parece ser unânime a premissa de que estas indústrias têm como base nuclear a criatividade e o direito de propriedade intelectual, e desempenham um papel de extrema importância no crescimento económico de cada país. Para Augusto Mateus & Associados (2016), o futuro das economias europeias, incluindo a portuguesa, está dependente da forma como a cultura e a criatividade são centralizadas enquanto pilares das atividades económicas.

De acordo com a Figura 1.2, a delimitação do setor cultural e criativo requer a incorporação de uma variedade de fatores externos derivados da globalização e do crescimento territorial, como as novas formas de consumo e a produção massificada.

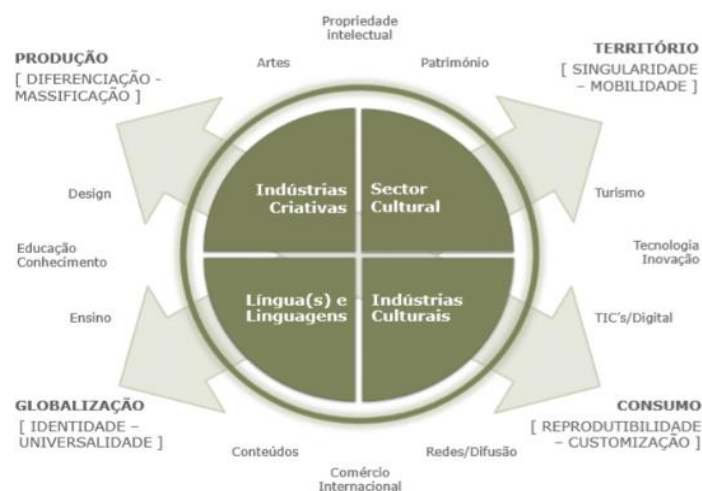


Figura 1.2 - Classificação generalizada do Setor Cultural e Criativo

Fonte: Augusto Mateus e Associados 2016, p. 10

Na Figura 1.2 os segmentos de propriedade intelectual, de tecnologia e inovação, de comércio internacional e de educação e conhecimento estão identificados como forma de atender às necessidades impostas pela oferta e pela procura de bens e serviços, exigidos pela singularidade/mobilidade, reprodutibilidade/customização, identidade/universalidade e diferenciação/massificação das sociedades globalizadas (Augusto Mateus & Associados 2016).

É também possível verificar que o setor cultural e criativo se transforma consoante as alterações sociais, económicas, institucionais e tecnológicas, tendo os cidadãos como principais *stakeholders*, decisivos na criação de critérios que estipulam a valorização e o consumo de bens e serviços culturais.

Mateus (2010), apresenta o SCC estruturado por três principais *stakeholders*, determinantes para a evolução e mobilização das sociedades (Figura 1.3).

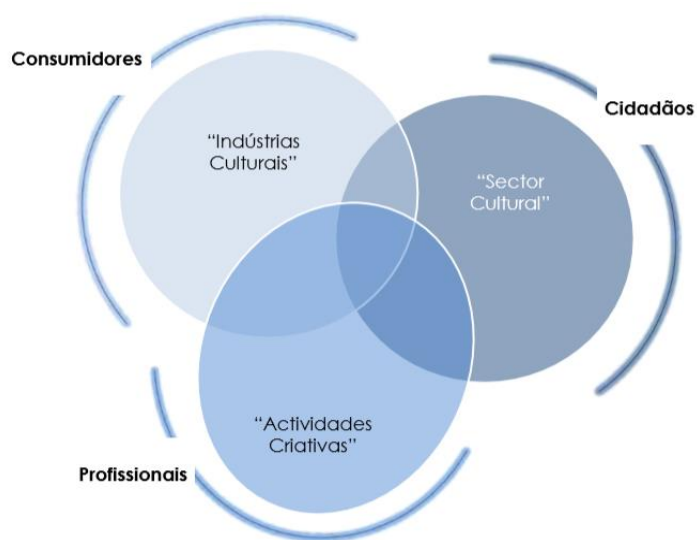


Figura 1.3 - Principais stakeholders do Setor Cultural e Criativo

Fonte: Augusto Mateus e Associados 2010

As indústrias culturais, enquanto espaço de transação de bens e serviços, é determinado pelos hábitos e tendências de consumo dos consumidores. As atividades criativas, privilegiam as competências criativas e a capacidade de potenciar a inovação, determinadas pelo espírito empreendedor de profissionais qualificados.

O setor cultural, considerado como um espaço de afirmação “de bens e serviços públicos e semipúblicos” que abrange, por exemplo, as atividades relacionadas com o património, tem como principais *stakeholders* os cidadãos, detentores de direitos democráticos que lhes permitem o acesso à cultura (Mateus 2010).

Para Collins e Evans (2008), o valor de utilidade dos bens e serviços culturais e criativos, é atribuído consoante a fruição dos valores culturais e artísticos apresentados. O acesso ganha aqui relevância, por permitir a interligação entre o cidadão e o setor cultural e criativo, numa troca mútua de significações e simbolismos, que valorizam o papel do setor no desenvolvimento do país.

Para os autores, o contributo do setor cultural e criativo para a criação de produtos de valor acrescentado, é indissociável da evolução e afirmação das novas tecnologias de informação, justificado pela criação de novas formas de interação, consumo e lazer assentes numa globalização em rede dos meios de comunicação e de regeneração urbana (Collins e Evans 2008).

A delimitação do SCC permite, assim, o “mapeamento” das atividades económicas, seguindo a nomenclatura de fontes de informação estatística disponíveis, que integram os diferentes subsectores considerados, para conseguir medir as variáveis relevantes de caracterização, onde os dados estatísticos fornecem uma base sistemática para a avaliação do seu contributo e grau de desenvolvimento.

### **1.2.2. Estudos de Mapeamento**

Os estudos de mapeamento do SCC têm como principal objetivo a recolha de dados estatísticos que perspetivam o estado das indústrias económicas dos países, como meio para ajudar na criação de políticas adequadas aos valores apresentados. Esta ajuda, não só viabiliza um conhecimento aprofundado do setor, ao apresentar dados quantitativos sobre o emprego, o número de empresas e de exportações, o VAB e o PIB, como qualifica o valor das indústrias culturais e criativas na economia mundial e potencia uma melhor decisão para investidores e organismos presentes no setor (BOP Consulting 2006b).

O estudo “Creative Industries Task Force”, de 1998, foi pioneiro na publicação de dados estatísticos para uma melhor definição e avaliação do setor das indústrias culturais e criativas na economia. Posteriormente, foram desenvolvidos vários modelos como forma de aperfeiçoar as medidas de compreensão das características estruturais das ICC. Contudo, como as indústrias dependem muito das alterações sociais, económicas e culturais, novos diálogos emergem da evolução das sociedades, o que leva a uma necessidade de ajustar os modelos de mapeamento do setor cultural e criativo, para fazer jus às realidades apresentadas (UNDP 2013).

Em reconhecimento desta fluidez do contexto setorial e económico, cada país conta com o seu próprio modelo de mapeamento, que melhor orienta formas de pesquisas e de formulação de políticas a serem implementadas, de acordo com os resultados pretendidos por cada nação (UNCTAD 2008a).

De entre os modelos existentes, evidencia-se o modelo dos círculos concêntricos, adotado pela primeira vez por David Throsby em 2001 e, posteriormente, pela KEA European Affairs<sup>2</sup> (Figura 1.4). O modelo, apresenta as artes tradicionais como o centro nuclear das indústrias criativas, “sob a forma de som, texto e imagem” onde, a partir deste, a criatividade se vai difundindo em direção ao exterior, atravessando os círculos concêntricos circundantes, para dar lugar a produtos acabados de índole comercial (Mateus 2010).

---

<sup>2</sup> *The Economy of Culture in Europe*, Estudo preparado para a Comissão Europeia, Direção-Geral da Educação e da Cultura

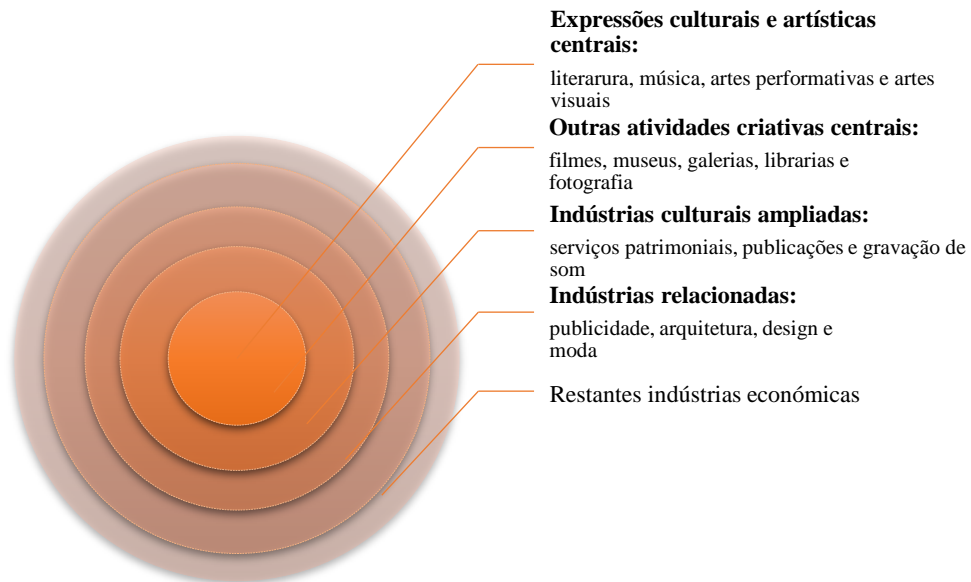


Figura 1.4 - Modelo dos Círculos Concêntricos  
Fonte: Throsby 2001, adaptado

No modelo dos círculos concêntricos, como se pode ver na Figura 1.4, os círculos são delineados por fronteiras porosas, onde a proporção entre as atividades culturais e criativas e os produtos comercializados vai diminuindo dos núcleos centrais para os núcleos exterior, ou seja, se vai reduzindo à medida que se vai afastando do centro (UNDP 2013).

A União Europeia adota, em 2006, o modelo da KEA European Affairs para a classificação das atividades do setor cultural e criativo, que tem por base o modelo dos círculos concêntricos (Figura 1.5).

CIRCLES	SECTORS	SUB- SECTORS	CHARACTERISTICS
CORE ARTS FIELD	Visual arts	Crafts Paintings – Sculpture – Photography	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non industrial activities.</li> <li>• Output are prototypes and 'potentially copyrighted works' (i.e. these works have a high density of creation that would be eligible to copyright but they are however not systematically copyrighted, as it is the case for most craft works, some performing arts productions and visual arts, etc).</li> </ul>
	Performing arts	Theatre - Dance – Circus - Festivals.	
	Heritage	Museums – Libraries - Archaeological sites - Archives.	
CIRCLE 1: CULTURAL INDUSTRIES	Film and Video		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial activities aimed at massive reproduction.</li> <li>• Outputs are based on copyright.</li> </ul>
	Television and radio		
	Video games		
	Music	Recorded music market – Live music performances – revenues of collecting societies in the music sector	
	Books and press	Book publishing - Magazine and press publishing	
CIRCLE 2: CREATIVE INDUSTRIES AND ACTIVITIES	Design	Fashion design, graphic design, interior design, product design	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activities are not necessarily industrial, and may be prototypes.</li> <li>• Although outputs are based on copyright, they may include other intellectual property inputs (trademark for instance).</li> <li>• The use of creativity (creative skills and creative people originating in the arts field and in the field of cultural industries) is essential to the performances of these non cultural sectors.</li> </ul>
	Architecture		
	Advertising		
CIRCLE 3: RELATED INDUSTRIES	PC manufacturers, MP3 player manufacturers, mobile industry, etc...		<ul style="list-style-type: none"> <li>• This category is loose and impossible to circumscribe on the basis of clear criteria. It involves many other economic sectors that are dependent on the previous "circles", such as the ICT sector.</li> </ul>

: "the cultural sector"  
 : "the creative sector"

Figura 1.5 - Modelo dos Círculos Concêntricos proposto pela KEA European Affairs (2006)  
Fonte: KEA 2006, adaptado

O modelo proposto pela KEA, permite uma visualização diferenciada das noções de setor cultural e de setor criativo, como campos distintos que se complementam numa só indústria económica “centrada num núcleo originário de ideias criativas, que irradia para o exterior num processo em que estas ideias se vão combinando com cada vez mais inputs para produzir uma gama de produtos cada vez mais alargada” (Mateus 2010, p. 35). Esta abordagem não se verificava nos estudos iniciais publicados pelo DCMS, pois apenas identificavam os setores, sem os classificar consoante a sua pertença ao setor cultural ou ao setor criativo.

Mais recentemente, foram apresentados outros modelos de mapeamento que em muito contribuíram para a delimitação do setor cultural e criativo como o modelo proposto pela OCDE em 2006 que analisa e compara metodologias internacionais, focando-se na elaboração de uma tabela de critérios de recolha e tratamento de dados que permitem uma comparação global dos diversos setores das indústrias culturais e criativas. Segundo a OCDE, este modelo surgiu a necessidade de desenvolver uma abordagem comum de recolha e análise de dados para obtenção de um conjunto de dados estatísticos que pudessem permitir uma melhor visão do estado da cultura mundial.

O modelo apresentado (Figura 1.6), estabelece as classificações industriais como forma de estruturação dos dados por tipologia de atividade económica, para servirem como fonte de informação para gestores e decisores políticos nacionais e internacionais (Gordon e Beilby-Orrin 2006).

	Categories	Functions				Participation
		Creation/ Production	Transmission/ Dissemination	Reception/ Consumption	Registration/ Preservation/ Protection	
0	Cultural Heritage					
1	Printed Matter and Literature					
2	Music					
3	Performing Arts					
4	Visual Arts (including Photography)					
5	Cinema					
6	Radio and Television					
7	Socio-cultural Activities					
8	Sports and Games					
9	Environment and Nature					

Figura 1.6 - Modelo de classificação do setor cultural e criativo  
Fonte: Gordon e Beilby-Orrin 2006, p. 5

Com a utilização de sistemas metodológicos, segundo a grelha apresentada pela OCDE na Figura 1.7, é possível medir e comparar os dados estatísticos do setor cultural e criativo de cada país, o que assume grande importância por facilitar a criação de uma rede de informações sobre o potencial dos ativos culturais na evolução económica internacional (Mateus 2010).

A UNCTAD (2008a), apresenta um modelo de categorização do SCC, com uma delimitação sólida que permite compreender a transversalidade do funcionamento da economia criativa enquanto setor económico.

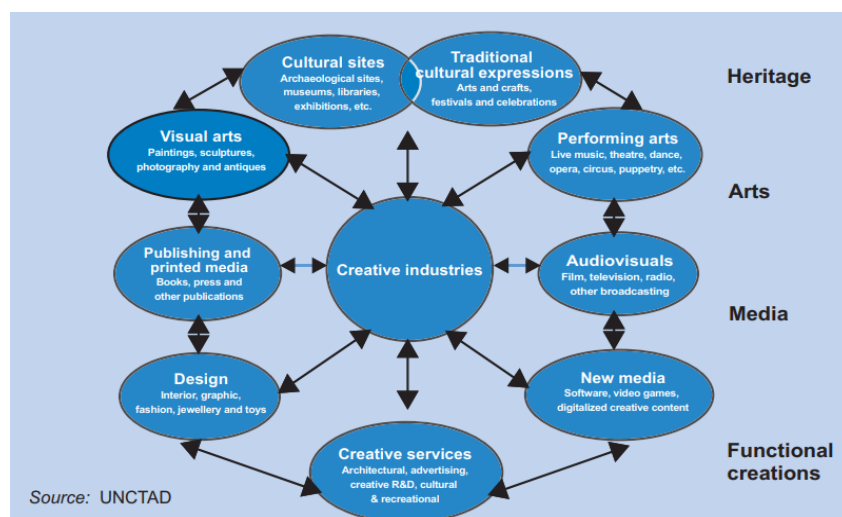


Figura 1.7 - Modelo de categorização do setor cultural e criativo da UNCTAD  
 Fonte: UNCTAD 2008<sup>a</sup>, p. 14

Neste modelo, apenas são caracterizadas as indústrias criativas, uma vez que as indústrias culturais são apresentadas como um subconjunto destas. Assim, a delimitação das indústrias criativas distingue quatro grandes grupos, que se relacionam com nove subsectores enraizados no conhecimento tradicional e no património cultural. No modelo, a UNCTAD apresenta a cultura como o ponto de partida para as restantes categorias da sua classificação, por conseguir reunir um conjunto de “saberes tradicionais e expressões culturais” que influenciam a criatividade e a consequente evolução das sociedades, através da produção de bens e serviços que promovem e reforçam a identidade de cada nação (UNCTAD 2008a).

Inicialmente publicado em 2004 e fundamentado em 2008, o modelo revelou ser inovador por apresentar a primeira abordagem definida pelas Nações Unidas para a classificação do setor cultural e criativo, em que os dados apresentados evidenciavam a importância da economia criativa para a criação de emprego e geração de riqueza, bem como a relevância dos bens e serviços criativos para o desenvolvimento do comércio internacional (UNDP 2013).

### 1.2.3. Principais indicadores de classificação do Setor Cultural e Criativo em Portugal

As tentativas de delimitação do setor cultural e criativo, apesar de serem importantes para definir estratégias de incentivo e apoio no desenvolvimento das atividades culturais e criativas, têm vindo a ser constantemente modificadas e adaptadas consoante os avanços sociais e tecnológicos que impulsionam o desenvolvimento do setor. Em Portugal, as Contas Satélite providenciam uma gama de informações detalhadas, relativas a atividades económicas, como o turismo, a saúde, o ambiente e a agricultura, presentes nas Contas Nacionais respetivas a cada setor. Na Cultura, as Contas Satélite apresentam um conjunto de variáveis que permitem identificar e delimitar as dimensões económicas e sociais das atividades culturais e criativas.

Neste sentido, o INE recorreu ao Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais (GEPAC) para definir uma abordagem metodológica de medição das indústrias culturais e criativas, subdividindo-as em domínios e funções setoriais (Augusto Mateus & Associados 2016).

DOMÍNIOS	FUNÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Património cultural (museus, lugares históricos, sítios arqueológicos, património intangível)</li> <li>- Arquivos</li> <li>- Bibliotecas</li> <li>- Livros e publicações</li> <li>- Artes visuais (artes plásticas, fotografia, design);</li> <li>- Artes do espetáculo (música, dança, teatro e outros espetáculos ao vivo)</li> <li>- Audiovisual &amp; multimédia (cinema, rádio, televisão, vídeo, gravações, trabalhos multimédia, videojogos);</li> <li>- Arquitetura</li> <li>- Publicidade</li> <li>- Interdisciplinar (incluindo artesanato)</li> </ul>	<p><u>Criação</u>: atividades relacionadas com a elaboração de ideias e conteúdos artísticos de produtos culturais</p> <p><u>Produção / Divulgação</u>: atividades que auxiliam a transformação de um trabalho original num trabalho disponível</p> <p><u>Difusão / Marketing</u>: atividades que comunicam e difundem conteúdos, de modo a tornar os produtos culturais disponíveis para os consumidores</p> <p><u>Preservação / Conservação</u>: atividades que conservam, protegem, restauram e mantêm o património cultural</p> <p><u>Educação</u>: inclui educação formal e não formal na área da cultura.</p> <p><u>Gestão / Regulação</u>: atividades desenvolvidas por organizações, públicas ou privadas, cuja missão é disponibilizarem os meios para um ambiente favorável para as atividades, operadores e espaços culturais</p>

Figura 1.8 - Domínios e funções das ICC, segundo a Conta Satélite da Cultura de Portugal  
 Fonte: Augusto Mateus & Associados 2016, p. 17

De acordo com a Figura 1.8, os domínios e as funções apresentadas permitem estudar uma variedade de indicadores económicos como o VAB, o emprego, as importações, exportações e investimentos realizados na cultura, caracterizando, assim, o papel das Contas Satélite da Cultura em Portugal.

O estudo “O Setor Cultural e Criativo em Portugal”, encomendado pelo Ministério da Cultura em 2010 é, atualmente, uma das principais referências na conceção e determinação das indústrias criativas em território nacional. Pioneiro na apresentação de um modelo eficaz para a classificação do setor cultural e criativo em Portugal, a composição das atividades que constituem o setor é definida segundo a nomenclatura da Classificação das Atividades Económicas (CAE) e da Classificação Nacional das Profissões (CNP), representada num quadro conceptual que delimita o setor cultural e criativo de acordo com uma composição própria. Neste estudo, o setor cultural e criativo é composto por três domínios, considerados como “setores-âncora” que integram os restantes quinze subsectores (GANEC 2014).

Domínios	Subsetores
Atividades Culturais Nucleares	Artes Performativas
	Artes Visuais e Criação Literária
	Património Histórico e Cultural
Indústrias Culturais	Cinema
	Edição
	Música
	Rádio, Televisão e Vídeo
	Comércio
	Equipamentos
	Turismo cultural
Atividades Criativas	Arquitetura
	Design
	Publicidade
	Serviços de Software
	Componentes Criativas em Outras Atividades

Figura 1.9 - Composição do Setor Cultural e Criativo em Portugal  
 Fonte: Augusto Mateus & Associados 2016, p. 19



O modelo apresentado fornece uma base metodológica para a delimitação do setor cultural e criativo na economia portuguesa, bem como o seu grau de crescimento e impacto comercial (GANEC 2014).

O domínio das “atividades culturais nucleares” abrange os subsetores das artes e do património, caracterizados por funções de conceção, criação, retalho e consumo.

No domínio das “indústrias culturais”, a cadeia de produção centra-se, em grande parte, na garantia de meios de reprodução e distribuição dos bens e serviços culturais, por intermédio das tecnologias de informação e de comunicação, integradas em especificidades económicas direcionadas para o consumo em grande escala.

Por último, o domínio das “atividades criativas” diferencia-se dos restantes, por se sustentar em atividades derivadas de profissionais criativos, decisivos na interligação entre as dinâmicas comerciais da oferta e da procura, como é o caso da arquitetura, do design e da publicidade (Mateus 2010).

### **1.3. Economia Criativa como novo fenómeno económico**

Com a redução das fronteiras, a afirmação da globalização veio influenciar radicalmente os processos de criação e de difusão da cultura, impulsionando o desenvolvimento de medidas estratégicas assentes na criatividade, como forma de dar resposta aos desafios impostos pela mobilidade à escala global (Augusto Mateus & Associados 2016)

A maior mobilidade global de bens e serviços, traduziu-se no crescimento do setor cultural e criativo, gerador de novos postos de trabalho que, conseqüentemente, vieram melhorar os níveis de rendimento médio das famílias, sustentado pelo desenvolvimento de novos produtos.

As sociedades, também influenciadas pelos processos de evolução e modernização das redes de comunicação e de informação, criaram novos hábitos de consumo e de procura por uma qualidade que vida assente numa economia baseada no conhecimento (Scott 2015).

Com as novas tecnologias de informação e as plataformas digitais, a passagem do século XX para o século XXI impulsionou o aparecimento de novas empresas no setor criativo, inseridas num mercado global cada vez mais desenvolvido, destacado pela criatividade e pela inovação (Newbiggin 2010).

Em suma, a evolução das sociedades modernas e a conseqüente interligação entre tecnologia, a cultura e a criatividade, direcionou a economia para uma maior produção e distribuição de bens de consumo artístico, dando origem a um novo segmento comercial, intitulado Economia Criativa.

#### **1.3.1. A Economia Criativa**

Independentemente da forma como são definidas ou classificadas, as atividades culturais e criativas representam o centro nuclear da economia criativa, principal elo de ligação entre a cultura, a criatividade e a tecnologia no desenvolvimento do potencial do setor a nível mundial (Scott 2015).

Definida como “as atividades que têm a sua origem na criatividade, na habilidade e no talento individual e que potencializam a criação de emprego e riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual” (p.15), a setorização da economia criativa foi determinada pelo Reino Unido em 1998, como um ativo criativo gerador de valor simbólico, vinculado a altas dependências de inovação e à afirmação nos segmentos de mercado em ascensão (Newbiggin 2010).

Como conceito teórico, é referido pela primeira vez em 2001, na obra “The Creative Economy” de John Howkins, como o conjunto de atividades económicas baseadas no conhecimento, que estimulam a produção de riqueza, a criação de emprego e a afirmação internacional, bem como a inclusão social, a diversidade cultural e o desenvolvimento urbano.

Howkins (2001) defende a inexistência de uma única definição plausível para delimitar a economia criativa, por esta se tratar de um conceito em constante evolução marcada pela relação intrínseca com a constantes mutação do mundo níveis económicos e sociais. Por isso, apresenta uma abordagem ampla, em que considera que a ascensão do setor cultural e criativo à sua dimensão económica acontece no equilíbrio entre a oferta e a procura de bens e serviços transacionáveis, que alimentam a progressiva expansão do setor a diferentes formas de vida e de hábitos sociais, sustentados pelo consumismo (Howkins 2001).

Para além do seu valor de troca, da sua funcionalidade prática ou dos custos de produção, os produtos que integram a economia criativa são determinados por um valor simbólico, que os distingue dos restantes produtos comerciais, pela marcação da sua singularidade artística e conceptual, como é o caso de uma pintura ou de uma escultura. Neste sentido, a economia criativa pode ser considerada como uma economia determinada pelo capital ideológico em detrimento do capital físico, onde as novas tecnologias de informação e de comunicação representam o motor da expansão e do crescimento económico do setor cultural e criativo (Howkins 2001; Newbiggin 2010; UNCTAD 2018b).

Mukhisa Kituyi, Secretário-Geral da UNCTAD, descreve a economia criativa como:

The creative economy has both commercial and cultural value. Acknowledgement of this dual worth has led governments worldwide to expand and develop their creative economies as part of economic diversification strategies and efforts to stimulate economic growth, prosperity and well-being. Within it, the creative industries generate income through trade and intellectual property rights, and create new opportunities, particularly for small and medium-sized enterprises.

(UNCTAD 2018b, p. 3)

Para Newbiggin (2010), a economia criativa, enquanto modelo económico das indústrias culturais e criativas, é caracterizada como uma interface entre as atividades tradicionais, o património e as atividades criativas, como a publicidade e o design, que revolucionaram desenvolvimento do setor criativo através das novas tecnologias e do avanço das plataformas digitais.

A economia criativa engloba em si mesma aspetos provenientes de outros setores económicos, como é o caso da “economia da cultura”<sup>3</sup>, que privilegia a autenticidade do produto cultural, e da “economia baseada na experiência” que reconhece o acesso como principal motivo para o consumo (Herscovici 2014). Como justifica Achterbergh (2016), as pessoas compram um objeto, não para deterem uma propriedade sobre ele, mas para o seu usufruto, onde o acesso constitui a base dos estímulos económicos para a compra de um objeto artístico ou a participação em atividades culturais, que espelham a materialização da economia baseada na experiência. A ideia de posse, segundo Achterbergh, idealiza um discurso de independência, liberdade e segurança, por ter sido adquirida a experiência de interação e usufruto, e não o objeto ou o serviço em si. Assim, a economia criativa assenta-se em duas vertentes estruturais: a vertente da cultura, que lhe confere o valor simbólico de originalidade e singularidade, e a vertente da experiência pelo acesso, resultante do conhecimento, da inovação e da modernização pela tecnologia.

Enquanto parte determinante na economia global (Newbiggin 2010), a economia criativa desempenha um papel cada vez mais importante na geração de emprego e riqueza através da promoção da cultura e da criatividade. Associada a constantes mutações no campo social, a economia criativa desenvolve-se em sintonia com a distribuição territorial, onde as regiões de maior densidade de ativos criativos tendem a atingir mais rapidamente o sucesso e o crescimento económico (Mateus 2010).

### **1.3.1.1. Classe Criativa e Cidades Criativas**

Em 2002, Richard Florida, publicou a obra “A ascensão da classe criativa”, onde verifica que o desenvolvimento urbano e o crescimento das sociedades modernas se deve à dinâmica da produção económica e do trabalho, bem como na procura das empresas em estarem inseridas em comunidades de forte aglomeração de recursos e ideias criativas. Com efeito, considera que o capital criativo é desenvolvido em torno de uma “classe criativa”, em torno de novas formas de produção e de criação de significado, como consequência da evolução do pensamento nas sociedades modernas. Para o autor, a classe criativa é definida como um potencial na criação de oportunidades de emprego qualificado baseado no conhecimento, onde a criatividade e a inovação representam os motores para o crescimento territorial e capital (Florida 2002a).

De acordo com Florida (2019b), o crescimento regional das classes criativas provém de 3 T’s de desenvolvimento económico – Tecnologia, Talento e Tolerância – que desempenham fatores críticos na fixação da classe criativa em cidades criativas. Segundo o autor, a criatividade depende da tolerância, que reflete a abertura, a inclusão a todas as etnias, raças e modos de vida, pois o talento não depende de habilitações literárias nem de formação tecnológica para conseguir a inovação e a modernização das sociedades. Desta forma, a preferência da classe criativa por lugares diferenciados, tolerantes e

---

<sup>3</sup> A utilização do termo de “economia da cultura”, tal como o nome indica, remete para a produção exclusiva de atividades culturais, inserida numa lógica industrial de fins lucrativos e comerciais (Herscovici 2014).

propícios a novas redes de promoção e transmissão do conhecimento, justifica a ascensão de cidades criativas assentes nos três T's, representando modelos de regeneração urbana, económica e social, catalisadoras no equilíbrio da própria globalização (Scott 2006).

Para Carta (2007), a estruturação das cidades criativas enquanto centros de competitividade económica e crescimento regional, depende de três C's – Cultura, Comunicação e Cooperação – em que os agentes e os espaços criativos são articulados por atividades de fluxo de conhecimento e de inovação pela criatividade. A convergência apresentada por Carta (2007) entre classe e cidade criativa, fundamenta três grandes pressupostos para o desenvolvimento de uma matriz da cidade criativa, onde são desenvolvidas atividades criativas por “comunidades” que reconhecem e utilizam “recursos” com base em “ferramentas” de tecnologia avançada.

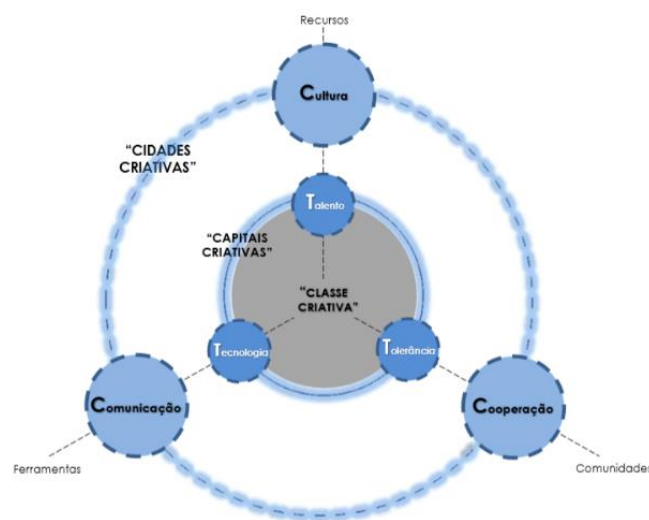


Figura 1.10 - Convergência da classe criativa e da cidade criativa  
 Fonte: Carta 2007 em Mateus 2010, p. 19

Por um lado, a cultura pressupõe o fortalecimento da identidade cultural como fator crucial para a proeminência competitiva das cidades, atrativa para o crescimento territorial e o desenvolvimento económico, pelo turismo. Por outro lado, a comunicação desempenha um papel essencial na difusão da informação através das novas redes de comunicação e do avanço tecnológico, que moderniza e instrui a classe criativa. A cooperação, por último, representa a capacidade das cidades criativas em partilhar objetivos e responsabilidades de dinamização criativa e inclusão social (Carta 2007).

Com efeito, a cidade criativa passou a ser considerada como “uma atitude de mentalidades, dinâmica, nunca estática” (Landry 2000, p. 22) onde a criatividade, a tecnologia e a inovação representam os três fatores-chave para o crescimento mundial. Esta nova retórica em torno do referencial das cidades e da classe criativa, legitimou o investimento em empresas criativas e em projetos de intervenção urbana, com os governos e as instituições estatais a assumirem a gestão do desenvolvimento de medidas políticas para a atração de novos fluxos de capital, comercial e social, de

que poderá ser considerado como exemplo Silicon Valley, em São Francisco, nos Estados Unidos da América.

### 1.3.1.2. O panorama da Economia Criativa

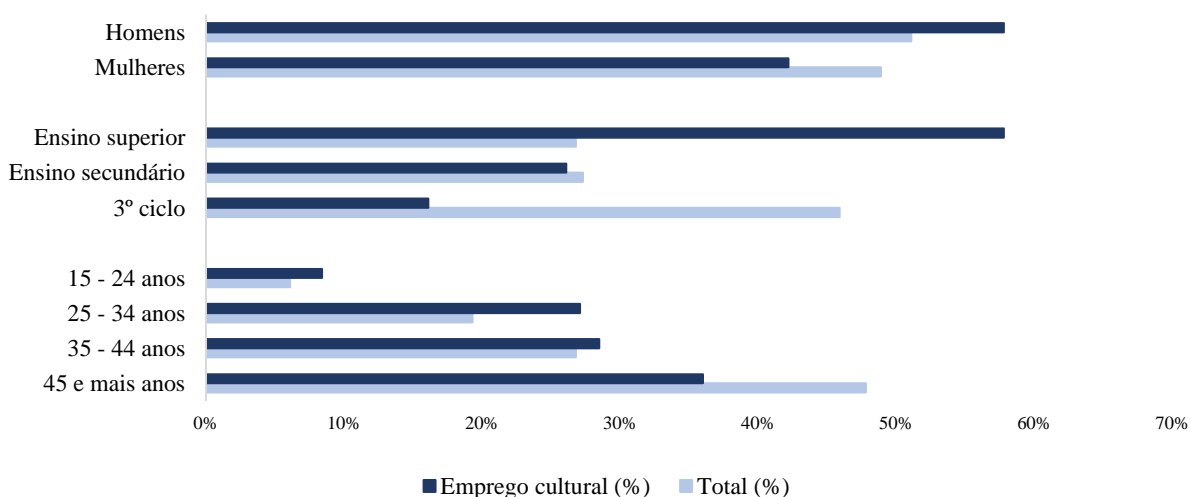
Apesar de existirem divergências nas formas de categorização e delimitação das indústrias culturais e criativas, bem como falta de meios suficientes para o mapeamento aproximado da realidade económica do setor, os dados que mais se aproximam da atualidade em Portugal são de 2018 e encontram-se no relatório “Estatísticas da Cultura”, publicado pelo INE, e na sinopse “Indústrias Culturais e Criativas”, da Direcção-Geral das Atividades Económicas, ambos referentes ao ano de 2018.

A nível europeu, podem recolher-se dados no relatório *Culture Statistics*, da Eurostat, onde são apresentados indicadores de emprego cultural, comércio internacional de bens culturais, empresas culturais, participação cultural, bem como despesas culturais domésticas e governamentais.

Em Portugal, de acordo com os dados apresentados pelo INE em 2018, cerca de 131 mil pessoas estavam empregadas no setor cultural e criativo, com predominância de trabalhadores do sexo masculino (57,8%) com mais de 35 anos (64,5%).

No quadro de pessoal empregado no setor cultural e criativo, em comparação com a estrutura nacional de população empregada (gráfico 1.1), o ensino superior é o nível de escolaridade predominante no setor cultural e criativo (57,8%), seguido pelo ensino secundário (26,1%) e pela escolaridade mínima, até ao 3º. ciclo (16,1%).

Gráfico 1.1 - Caracterização da população empregada no SCC e a estrutura nacional de população empregada (%)



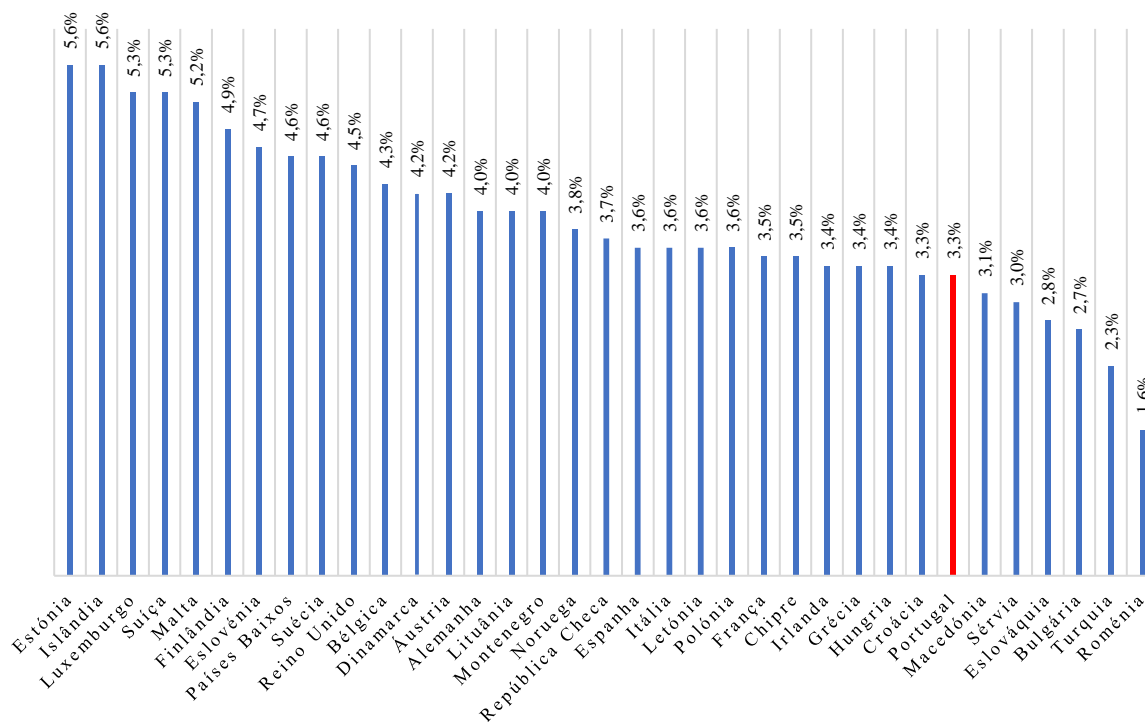
Fonte: INE, 2018

Regionalmente, os níveis de emprego no setor cultural e criativo verificam-se em maior número na zona Norte (34,9%), seguido pela Área Metropolitana de Lisboa (26,8%) e pela zona Centro do país (22,4%).

Em 2018 na União Europeia existiam cerca de 8,7 milhões de pessoas empregadas no setor cultural e criativo, o que corresponde a um aumento de 8% desde o último estudo estatístico realizado pela Eurostat em 2013. A Estónia, a Islândia, o Luxemburgo a Suíça e Malta são os países em que se verificaram os níveis mais elevados de emprego cultural (Gráfico 1.2).

Portugal, com 3,3%, situa-se abaixo da média europeia de 3,8%, sendo o sexto país com menor índice de empregabilidade cultural.

Gráfico 1.2 - Empregabilidade cultural e criativa nos países da União Europeia (%)



Fonte: Eurostat 2019

Tal como em Portugal, também se verifica na Europa que 59% das pessoas que trabalham no setor cultural e criativo têm níveis de educação superior, valor consideravelmente superior à média registada do emprego total europeu (35%). Através destes dados é possível verificar que o setor cultural e criativo, tanto na Europa como em Portugal, é dos setores que mais contribui para a empregabilidade de pessoas com níveis mais elevados de educação.

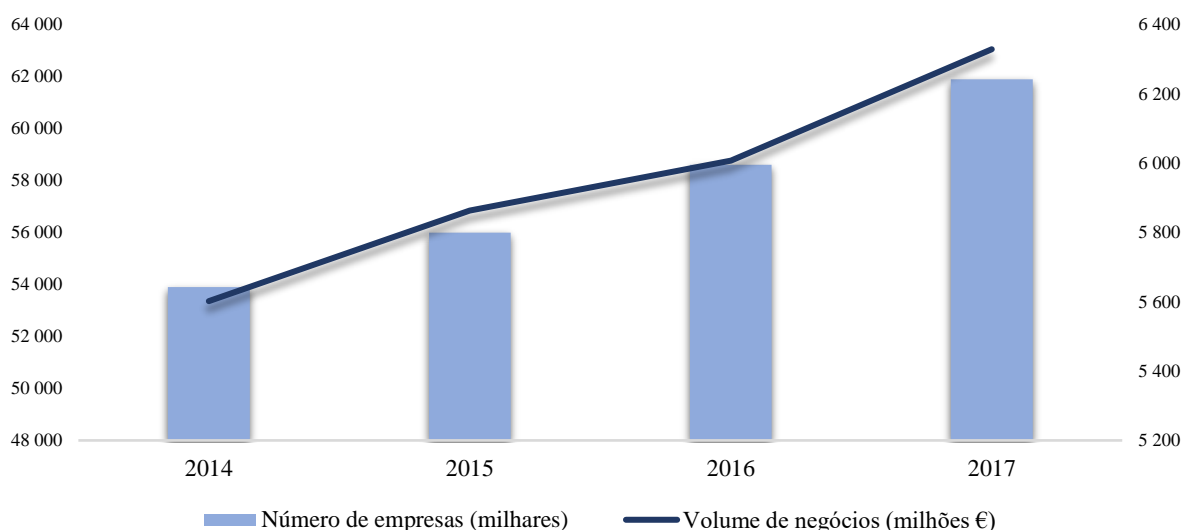
Os dados apresentados pelo INE referentes a 2018, caracterizam as indústrias culturais e criativas com um setor constituído maioritariamente por trabalhadores independentes, micro, pequenas e médias empresas, determinadas pela produção de bens e serviços atividades tradicionais e comerciais que dependem de redes de partilha e de conhecimento criativo.

De acordo com os dados apresentados pelo Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE), o setor empresarial em Portugal contabilizou, em 2017, cerca de 62 mil empresas no setor cultural e

criativo (mais 5,7% do que em 2016), responsáveis por um volume de negócios de 6,3 mil milhões de euros, que representam 1,7% do total da economia nacional.

No Gráfico 1.3 é possível identificar que desde 2014 se tem verificado um crescimento gradual do número de empresas no setor cultural e criativo, com aumento mais expressivo de 2016 para 2017 (mais de 5,3%).

Gráfico 1.3 - Evolução do número de empresas e do volume de negócios do SCC em Portugal (2014-2017)



Fonte: INE 2018

O volume de negócios ascendeu a 6,3 mil milhões de euros em 2017, com um peso de 3,6% no PIB nacional.

No que respeita à dispersão geográfica, em 2018, o setor empresarial das indústrias culturais e criativas, constituído por cerca de 58 mil empresas, centrava-se, em grande maioria, na área metropolitana de Lisboa (46%), seguida pelo Norte (26%) e o Centro do país (16%).

Segundo os últimos dados apresentados pela Direção Geral de Atividades Económicas (DGAE) referentes ao setor cultural e criativo em Portugal, a produtividade aparente do trabalho<sup>4</sup> evoluiu positivamente de 2012 a 2016, tendo atingido neste último ano cerca de 24,5 milhares de

O maior número de empresas do setor cultural e criativo encontra-se nas artes do espetáculo (27,4%), seguida pela arquitetura (14,9%) e pela criação artística e literária (9,8%). A edição de livros (0,7%), a edição de revistas e publicações periódicas (0,7%), a edição de jornais (0,5%) e as atividades de televisão (0,1%) foram os setores com menor representatividade empresarial em 2018.

O comércio a retalho de jornais, revistas e artigos de papelaria, em estabelecimentos especializados (13,2%), outras impressões (12,5%) e a publicidade (12,2%), foram os setores onde se verificou o maior

<sup>4</sup> Produtividade aparente do trabalho (VAB / Pessoal ao Serviço)

volume de negócios no ano de 2017, em agravo das atividades fotográficas (1,2%), da criação artística e literária e das atividades de tradução e de interpretação, ambas com 1,1 %.

De acordo com a Eurostat, os setores da arquitetura, do design e da fotografia, representam em conjunto mais de metade das empresas culturais e criativas existentes na União Europeia (51,7%).

#### **1.4. Públicos da Cultura**

O relacionamento entre os estudos de públicos da cultura e as ofertas culturais continua a ser um campo muito debatido. Em torno do conceito de “público”, existe uma variedade de perspetivas de análise sobre consumos culturais que se centram em descrições empíricas do consumo em si, enquanto eixo central da ação inter-relacional entre as entidades e os indivíduos (Mantecón 2009).

Para José Teixeira Coelho (2000), o público pode ser definido como “o conjunto simples, físico, de pessoas que assistem a um espetáculo, se dirigem a um museu ou biblioteca, compram discos, sintonizam uma estação de rádio, (...) tendo como sinónimos designações como espectadores, consumidores, usuários, leitores, ouvintes, telespectadores”. No seu “Diccionario crítico de política cultural”, o autor defende a pluralização do termo “públicos” em detrimento de “público”, por considerar que o todo é formado pela individualidade de cada um dos seus constituintes, que representam motivações e objetivos próprios diferentes dos restantes. (Coelho 2000 *apud* Mantecón 2009, p. 176).

Mantecón (2009) justifica que o público só existe porque existem uma variedade de ofertas culturais criadas especificamente para responder às necessidades e expectativas dos indivíduos que, conseqüentemente, são aliciados e levados a usufruir da experiência cultural. Para a autora, as ofertas culturais devem ser estruturadas como resposta às preferências e exigências demonstradas pelo público, sendo para isso necessário o desenvolvimento de estudos de públicos, como forma de as entidades culturais poderem identificar e caracterizar o seu tipo de público, os seus motivos e o grau de envolvimento nas atividades desenvolvidas (Mantecón 2009).

Carlos Manuel Oliveira (2017) revela que importância dos estudos de públicos tem vindo a crescer ao longo dos anos, não só pela investigação sociológica que percebe o fenómeno da participação cultural, mas, também, pela promoção do conhecimento como resposta aos desafios impostos pela sociedade no seio das indústrias culturais e criativas. Para o autor, o conhecimento e a caracterização do público-alvo oferece à entidade as ferramentas necessárias para uma linguagem assertiva e estratégica, direcionada para satisfazer as necessidades dos seus destinatários. Considera que os números dos públicos das instituições culturais se tornaram num instrumento de medição das metas impostas pelas políticas de democratização cultural, muito embora seja relativa a relação destes números com as questões da qualidade (Oliveira 2017).

Pratt (2015) vai um pouco mais além ao defender ser necessário considerar a existência de diferentes estatutos sociais dentro do conceito de públicos ligados a diferentes formas de relação destes



com a cultura, abrangido tanto os que têm um carácter mais informado e próximo das instituições culturais, como os que têm um posicionamento menos participativo ou até mesmo o total distanciamento (Pratt 2015). As instituições e os agentes culturais devem, por isso, direcionar a sua atenção para as constantes mudanças sociais e os efeitos que isso reproduz no relacionamento com o público, possibilitando novas formas de interação social, de ação e de captação, enquanto estratégias de estruturação das relações sociais entre as instituições e os públicos, permitindo, também o desenvolvimento de potenciais novos públicos (Mantecón 2009).

#### **1.4.1. Segmentação dos públicos da cultura**

No campo dos estudos de públicos, e de uma perspectiva metodológica de inquérito, os indivíduos, enquanto produto de uma oferta cultural que os convoca, podem pertencer a diferentes grupos dentro de um mesmo público, dependendo de fatores que se destacam entre os seus constituintes, como o género, a idade e a escolaridade (Santos *et.al* 2004). A caracterização em diferentes tipologias é um fator importante para a segmentação dos públicos da cultura, por conseguir identificar as características dos seus membros, conhecer o seu comportamento e quantificar o nível de envolvimento na cultura (Oliveira 2017).

Enquanto estrutura base primordial, é possível identificar os dois tipos de público que não variam consoante estudos ou análises de consumo cultural: os que participam e os que não participam nas atividades promovidas pelas entidades culturais (Lages, Sousa e Azevedo 2018).

Para Lopes (2004a) o público que participa e consome cultura pode ser segmentado em três grupos distinto: “habituais”, “irregulares” e “retraídos”. Apesar destas distinções requererem análise complementares tendo em conta as especificidades de cada entidade a quem o público se dirige, o autor considera como “habituais” aqueles que participam ativamente na cultura, possuindo uma maior probabilidade de voltar a consumir experiências culturais e uma relação mais aproximada da entidade promotora.

Considerando a teoria de Pierre Bourdieu (1985) sobre o capital cultural, os públicos “habituais” podem considerar aqueles que tiveram uma formação educacional, proveniente de ambientes escolares, familiares ou sociais, que lhes forneceu as ferramentas necessárias para aprenderem a decodificar os símbolos artísticos e compreenderem a cultura que, conseqüentemente, os levou a desfrutar das ofertas culturais por via da participação e da experiência (Santos 2004; Lages, Sousa e Azevedo 2018). Assim, o enriquecimento do conhecimento proveniente do capital escolar, permite aos públicos “habituais” a homologia entre os capitais simbólicos detidos e as práticas culturais realizadas, seja ela a níveis eruditos ou populares, justificando, por isso, o maior envolvimento e familiarização destes indivíduos com a cultura em si (Lopes 2004a; Santos 2004).

Por sua vez, os públicos “irregulares” são aqueles que possuem uma menor tendência para a participação cultural, seja por motivos de impedimento geográfico, temporal ou capital, seja por não

terem sido formadas o suficiente para compreender e aprender a desfrutar da cultura (Lopes 2004a). Seguindo mais uma vez a teoria de Pierre Bourdieu, a irregularidade de participação por parte destes públicos, pode dever-se à não familiarização com os códigos artísticos promovidos que, tendencialmente, os leva a preferir atividades mais aproximadas da cultura popular, pela facilidade de decodificação dos significados apresentados (Lopes 2004a; Santos 2004).

Por último, Lopes (2004a) identifica como “retraídos” os públicos que não participam na cultura, ou não-públicos, caracterizando-os como sujeitos passivos da experiência, independentemente do nível de formalidade da oferta cultural. Apesar da sua retração, o autor considera ser importante compreender o porquê das suas motivações de não participação na cultura, para que seja possível conhecer as razões de insucesso na captação de novos públicos, permitindo às entidades culturais o desenho de estratégias de comunicação que consigam ir ao seu encontro.

A correlação entre as motivações e os condicionamentos à participação e consumo cultural, revelam ser necessário que uma instituição cultural consiga deter uma linguagem capaz de se fazer chegar a todos os tipos de públicos, contribuindo para o seu aumento de capital cultural, implicando, por isso, a necessidade de análise dos comportamentos sociais, das lógicas do mercado cultural, assim como das políticas culturais (Falk e Dierking 2000a).

### **1.5. Empreendedorismo cultural**

O crescente volume de novas formas de relacionamento social derivadas de uma economia globalizada tem revelado ser crucial para os mercados, para a organização do trabalho, para a vida política e, sobretudo, para o florescimento das indústrias culturais e criativas. O empreendedorismo considera, assim, o processo “através do qual indivíduos ou grupos criam valor reunindo para tal conjuntos únicos de recursos para explorar oportunidades existentes na envolvente” (Trigo 2003, p. 5).

No setor cultural e criativo, as ofertas existentes têm-se desenvolvido maioritariamente em torno da experiência e da participação interativa, do que de meras transações de bens e serviços culturais tradicionais.

Para Verbanova (2013), as pequenas mudanças que foram acontecendo na elevação da produção cultural em detrimento da mera produção industrial, têm permitido o desenvolvimento de novas perspetivas sociológicas sobre a valorização cultural e as práticas de produção simbólica, enquanto processo de criação de valor para a comunidade a quem as entidades culturais se dirigem.

Stokes (2002), considera ser indiscutível a importância que o empreendedorismo cultural tem tanto para a sociedade como para as próprias entidades que operam no setor cultural e criativo, por conseguir providenciar experiências únicas sociais e culturais em ambientes de constante mutação social, combinando recursos públicos e privados que exploram oportunidades, aumentam a qualidade da interação e produzem um impacto substancial em outros setores como o turismo, a educação e os media.

Para além do seu papel na geração de novos empregos, no crescimento económico, na promoção da coesão social e no desenvolvimento da identidade cultural, eles [empreendedores culturais] têm sido vistos como elementos proporcionadores de um ‘novo’ modelo de trabalho e de produção criativa.

(Stokes 2002, p. 366)

A visão económica de Schumpeter (1934), pioneiro nos estudos sobre empreendedorismo, considera a inovação empreendedora aquando: a introdução de um novo bem ou serviço; a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens manufacturados; e o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. Desta forma, o empreendedor de Schumpeter exerce o papel de liderança, através da criação de valor e do aproveitamento de novas oportunidades de mercado, favorecendo ambientes propícios à geração e evolução dos ecossistemas de empreendedorismo, propícios ao crescimento económico empresarial.

### **1.5.1. Conceito de Ecosistema**

De acordo com Porter e Kramer (2006), um ecossistema envolve todos os indivíduos que, por meio de compreensões complementares, possam gerar, ao mesmo tempo, competitividade e oportunidade para a organização, considerando todas as adversidades sociais e governamentais que possam surgir. Com efeito, a construção do ecossistema empresarial, seguida da construção do ecossistema de inovação, surgiu como uma das abordagens sobre inovação, gestão estratégica e empreendedorismo (Gomes *et.al* 2018).

Moore (1993), considerado o primeiro teórico a relacionar o empreendedorismo ao conceito de ecossistema, defendia o aparecimento de novas empresas, guiadas pela inovação, como um veículo fundamental para o avanço da economia. Para o autor, um ecossistema consiste numa rede entre atores, empresas e outras entidades, que conjugam todas as suas capacidades, competências e recursos em torno da inovação e da partilha de conhecimento.

Para Isenberg (2010), a importância dos ecossistemas assenta no desempenho e na forma como fomentam a qualidade e a inovação, ao moldarem novos meios alternativos de desenvolvimento tecnológico e novas formas sociais organizacionais. O autor utiliza o termo “ecossistema” para descrever as condições nas quais os indivíduos e as empresas se inserem para gerar crescimento económico e social, englobando um conjunto de elementos como a liderança, a cultura, os mercados e os consumidores, que permitem a autossustentabilidade dos projetos empreendedores.

Neste sentido, Mason e Brown (2014) consideram que o ecossistema enfatiza que o empreendedorismo seja determinado por atores interdependentes que, por serem insuficientes, requerem a existência de outros elementos na sociedade, necessários para a autossustentabilidade das atividades empreendedoras. Partindo do pressuposto que o princípio da tomada de decisão implica que

todos os atores atuem consoante a sua própria racionalidade, o desenvolvimento e a sustentação de um ecossistema acontece através da criação de valor compartilhado, onde os atores devem fomentar o valor da sua participação na rede, a fim de garantir o crescimento e a sustentabilidade do ecossistema empresarial (Mason e Brown 2014).

Gomes *et.al* (2018) consideram que tanto o ecossistema empresarial como o ecossistema de inovação, se baseiam na capacidade de as empresas desenvolverem as suas ofertas individuais em torno de uma solução que vá ao encontro das necessidades dos clientes. Para os autores, o ecossistema empresarial é considerado como uma comunidade intencional de atores económicos que interagem e partilham um conjunto de objetivos de negócios de produção de bens e serviços, que procuram a sua satisfação através de estratégias orientados para a inovação. Assim, estas abordagens de “ecossistema” não só consideram o empreendedorismo como indispensável para a obtenção de resultados do sistema, como, também, realçam a importância dos empreendedores enquanto atores centrais para gerar novos ecossistemas e fomentar os já existentes.

Objetivando abordar um dos métodos estruturais mais utilizados no desenvolvimento de projetos em empreendedorismo cultural, compreende-se o plano de negócios como ferramenta conceptual para uma proposta de criação de valor, neste caso, para as indústrias culturais e criativas em Portugal.

### **1.5.2. Modelo de Negócios e Business Model Canvas**

A definição de modelo de negócios tem vindo a sofrer várias alterações conceptuais no seio académico, devido às contantes mudanças não só no paradigma económico e financeiro do setor empresarial, como na própria evolução e conseqüente modernização dos novos meios de comunicação e de interação social.

Para Fritscher e Pigneur (2014), o modelo de negócios é tido como um método de modelação visual, utilizado sobretudo para a apresentação do estado empresarial de uma empresa ou de um projeto, não só no seu estado atual como na projeção do seu desenvolvimento futuro. Contudo, Alt e Zimmermann (2001) apontam a existência de duas finalidades distintas de um modelo de negócios, estando a primeira relacionada com a própria atividade empresarial, e a segunda com a missão e os objetivos gerais da própria entidade.

Com o objetivo de clarificar o conceito de modelo de negócios, Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) sugere que a abordagem conceptual ao termo engloba uma descrição simplificada dos processos empresariais e das atividades de produção e distribuição de bens e serviços, em torno de componentes financeiras, humanas, comerciais e sociais. Neste sentido, Osterwalder e Pigneur (2011) propuseram uma conceptualização visual do modelo de negócios intitulada de *Business Model Canvas*, onde consideram que as atividades empresariais devem ser descritas e apresentadas sob uma linguagem universal, com o foco na forma como os recursos são obtidos e distribuídos e com a finalidade de propiciar valor aos seus clientes.

Na Figura 1.11, é apresentado o quadro do *Business Model Canvas*, dividido em nove blocos, que constituem a ferramenta empresarial que serve para a visualização, o planeamento, a estruturação, descrição e avaliação de todas as vertentes que fazem parte de um negócio.

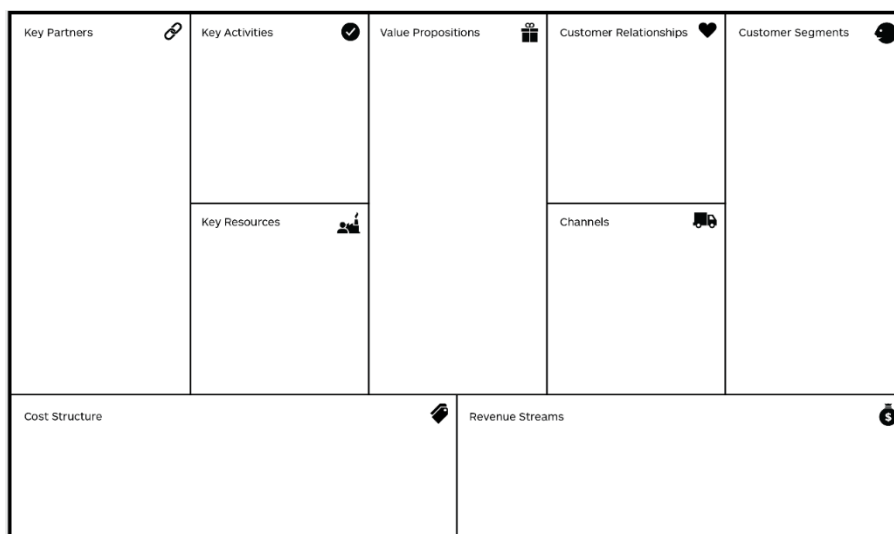


Figura 1.11 - Quadro do Business Model Canvas  
Fonte: Osterwalder e Pigneur 2011

Em face do exposto, conhecer o mercado subjacente ao negócio, as suas características, necessidades e exigências permite uma melhor determinação de fatores críticos de sucesso que possam garantir a sua viabilidade e sustentabilidade.

A análise de mercado que se passa a apresentar, implica a identificação das oportunidades comerciais para melhorar a promoção da cultura e o relacionamento com o consumidor cultural, através de uma proposta de Cartão Cultural.

### 1.5.3. Proposta de Valor

“Todos os modelos de negócio são variações genéricas da cadeia de valor” (Magretta 2002, p. 4), “razão pela qual os clientes preferem uma empresa e não outra” (Osterwalder e Pigneur 2011, p. 22).

A criação de valor por parte das entidades é um dos fatores mais importantes para a sustentabilidade organizacional tanto financeira como social, que pode ser traduzida num produto ou serviço já existente ou numa proposta inovadora para o mercado.

Para a determinação do valor de uma entidade, Patel (2015) defende importância da recolha de dados, direta ou indiretamente, sobre os seus potenciais clientes, estudos de mercado e revisões de produtos, justificando com uma amostra de 90% de fracasso empresarial derivado da incongruência com as especificidades demonstradas pelos mercado. De acordo com o autor, as principais razões para a declaração de falência das 135 empresas da amostra considerada são, para além da não satisfação das necessidades e expectativas demonstradas pelos consumidores, a não determinação de modelos de

negócio e a desconsideração pelo feedback recebido dos seus clientes. Como solução, Patel (2015) sugere que as empresas devem considerar manter o desenvolvimento do produto de acordo com as expectativas dos clientes a quem se dirigem, ter um modelo de negócio bem estruturado para geração de receitas e maximização de lucro, e reavaliar e personalizar os seus produtos e serviços de acordo com os requisitos dos clientes.

Considerando estes indicadores, o valor proposto pelas entidades que operam no setor cultural e criativo, deve estar de acordo com as preferências demonstradas pelo seu público-alvo, estabelecendo uma vantagem competitiva, de modo a elevar a atividade organizacional a um nível superior de desempenho lucrativo.

Osterwalder e Pigneur (2011) defendem que o valor tanto pode ser determinado de forma quantitativa como qualitativa, desde que a sua geração englobe um conjunto de elementos como a novidade, o desempenho, a adaptação ao cliente, o preço, o design, a marca, a redução dos custos, a redução do risco, a acessibilidade e a conveniência.

A inovação estratégica surge, assim, quando uma empresa consegue identificar as necessidades ou as oportunidades de uma indústria em particular, desenvolver estratégias de atração comercial e gerar valor acrescentado para todos aqueles com quem a entidade se relaciona.

#### **1.5.3.1. Valor Cultural de uma perspetiva Económica Organizacional**

O envolvimento das empresas em atividades e projetos culturais tem vindo a crescer e a ser cada vez mais marcante na própria estratégia de comunicação e florescimento empresarial. A premissa de que o papel social das entidades vai muito além da atividade organizacional que desempenham, tem sido comprovada por muitos investigadores que o posicionamento ativo na criação de valor traz um protagonismo benéfico para a imagem da entidade (Silva, Lima e Costa 2015).

Boorsma (2006) defende que o investimento na cultura contribui para o enriquecimento da sociedade e beneficia a notoriedade da entidade perante os seus principais *stakeholders*, devido ao seu contributo no desenvolvimento e reforço das políticas de responsabilidade social e cultural. O envolvimento empresarial no setor cultural e criativo, desde o mecenato, patrocínios ou contribuições privadas, não só desempenha um papel fundamental na geração de novos postos de trabalho e no florescimento económico, como potencia valências revolucionárias no campo da inovação e da criatividade com vista ao aumento do interesse público na cultura (Boorsma 2006).

Kingsmill (2013) defende a necessidade de existirem profissionais empreendedores que consigam elevar as barreiras empresariais a outros níveis da cultura e da inovação, inerentes à era do conhecimento, onde a marcação no mercado pela diferença é um dos principais ativos da sustentabilidade empresarial.

The arts and culture sector is a source of creativity, innovation, and entrepreneurialism that provides the foundation stone of the knowledge economy upon which we pin so many of our hopes for economic revival. This is an impressive and vibrant sector whose contribution to our economy,

our national wellbeing and productivity, and our international standing deserves to be widely recognised and generously supported in government policy and funding.

(Kingsmill 2013, p. 16)

Neste sentido, a importância da criação de valor através da promoção de valências empreendedoras no setor cultural e criativo é algo vital para o desenvolvimento social, económico, tecnológico e organizacional de uma empresa que, não só valoriza a imagem institucional empresarial, como reforça o conhecimento e aproximação à cultura, fundamental para a inovação competitiva na economia global atual.

### **1.5.3.2. Valor Cultural de uma perspectiva de Marketing**

O marketing cultural é uma estratégia muito utilizada pelas entidades para a atribuição de valor ao cliente, através da satisfação das suas necessidades e expectativas. Numa economia cada vez mais competitiva, o fator da diferenciação pelo valor que a entidade proporciona à sociedade é um dos principais motores de sustentabilidade empresarial.

Segundo Kotler, Setiawan e Kartajaya (2017), as novas tecnologias da informação e comunicação, como a internet, assumem cada vez mais um papel de extrema importância na economia atual, que tem levado ao reposicionamento do pensamento das entidades perante o mercado em que se inserem. Neste sentido, o marketing cultural é uma ferramenta essencial para as entidades comunicarem com o seu público e obterem os recursos necessários para o desenvolvimento das suas atividades no seio das indústrias culturais e criativas.

Numa era digital onde o acesso à informação é praticado a uma escala global, o público consumidor torna-se cada vez mais consciente da variedade de ofertas existentes e, inconscientemente, requer das entidades uma forte capacidade de adaptação à constante mutação social no desenvolvimento inovador e criativo (Kotler, Setiawan e Kartajaya 2017).

Para Colbert e St-James (2014), dadas as características diversificadas do setor cultural e criativo, inseridas num mercado diverso e muito competitivo, o público potencial é confrontado com uma grande variedade de opções, pelo que se torna necessária a criação de uma marca forte, capaz de se fazer chegar aos consumidores e fazer com que os seus produtos e serviços se tornem parte das preferências evocadas pela sociedade.

Na visão da entidade, o relacionamento com o consumidor tem como objetivo final a construção de vínculos que providenciem uma relação duradoura e o conseqüente retorno financeiro. Assim, o relacionamento não se cinge apenas à atração do cliente pela aquisição do produto ou pelo usufruto do serviço, mas sim de uma conquista por parte da entidade em estabelecer uma lealdade relacional com o consumidor por meio de pesquisas, recomendações ou programas de fidelidade.

## 2. Metodologia

### 2.1. Metodologia , Paradigma e tipo de Estudo

O estudo adota uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa, e segue um paradigma construtivista. É um estudo híbrido, empírico-conceitual e exploratório.

### 2.2. Instrumentos de recolha e tratamento dos dados

Dados indiretos:

- Levantamento e análise dos *City Cards* existentes em Portugal (Lisboa Card, Porto Card, Feira Card e Cartão Quadrilátero Cultural) e da proposta do Cartão Cultural, pelo Ministério da Cultura e da EGEAC;
- Recolha de informação disponibilizada online sobre o cartão de museus holandês *Museumkaart*.

O processo de análise dos *City Cards* portugueses e do cartão holandês *Museumkaart*, para efeitos de *benchmarking*, compreende uma descrição fundamentada em bases empíricas, que permitirá avaliar o mercado cultural português através do levantamento das principais características, fatores críticos de sucesso e de insucesso.

Dados diretos:

- Inquérito por questionário publicado online;
- Entrevistas exploratórias semiestruturadas, dirigidas a entidades culturais de todo o país.

A metodologia qualitativa para a análise de conteúdo do inquérito e das entrevistas permite que sejam investigados os temas de investigação, determinados *a priori*, de acordo com os objetivos previamente definidos na sinopse.

A definição da proposta do modelo de negócio do Cartão Cultural requer, em primeiro lugar, a identificação das necessidades do público consumidor no mercado cultural português, através de um inquérito por questionário; e, em segundo lugar, a determinação das estratégias necessárias para viabilizar uma maior afinidade entre o público e as entidades, através de entrevistas a profissionais da cultura. A escolha pela utilização de entrevistas exploratórias semiestruturadas prende-se com a flexibilidade e fluidez com que a conversa é conduzida, pela utilização de questões tanto abertas como fechadas que permitem o alcance aprofundado dos objetivos pretendidos.



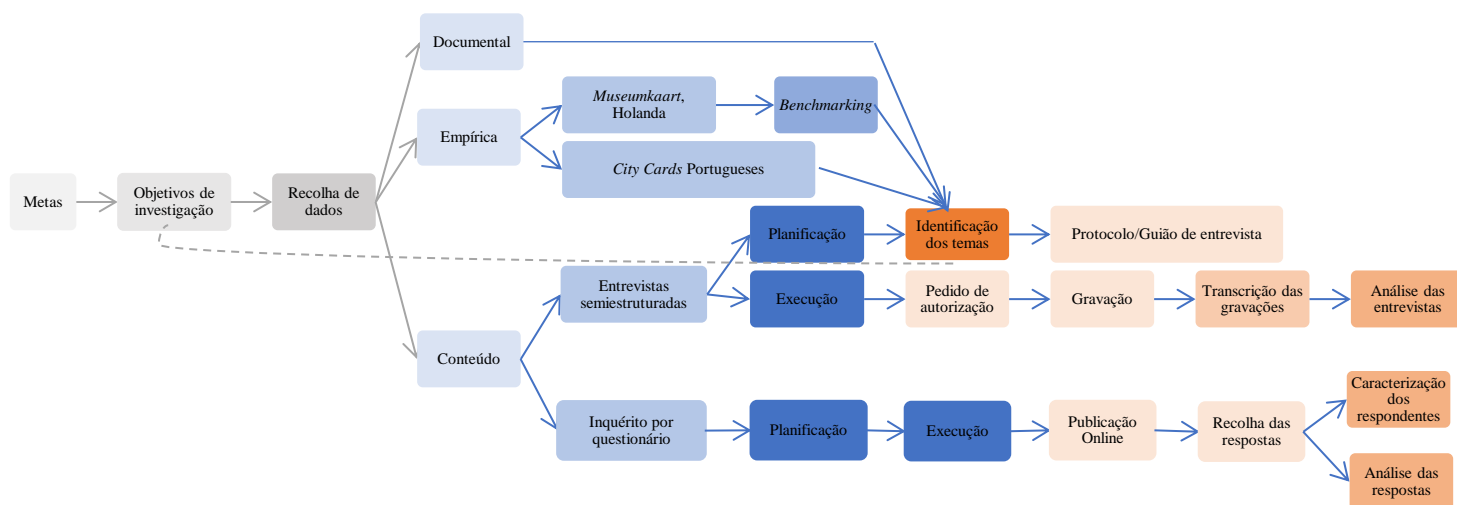


Figura 2.1 - Lógica de recolha e tratamento dos dados

Fonte: Autoral

Após a recolha e o tratamento dos dados, foi elaborada a proposta do modelo de negócio do Cartão Cultural, que quantifica os dados recolhidos através da análise aos *City Cards* e *Museumkaart*, do inquérito e das entrevistas.

### 2.3. Relação entre os objetivos de investigação e os temas da entrevista e do inquérito

Quadro 2.1 - Relação entre os objetivos de investigação e os temas da entrevista e do inquérito

<b>Objetivo Geral:</b> Analisar a viabilidade de implementação de um Cartão Cultural em Portugal	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Temas</b>
1. Identificar os fatores críticos de sucesso para um Cartão Cultural	A) Mercado Cultural
2. Avaliar a receptividade pública de um Cartão Cultural	B) Públicos da Cultura
3. Quantificar o benefício social e financeiro de um Cartão Cultural para as entidades aderentes	C) Proposta de Valor

Fonte: Autoral

## 2.4. Planeamento das Entrevistas

### 2.4.1. Articulação entre as questões de investigação e o protocolo de entrevista

Com o objetivo de determinar a viabilidade do Cartão Cultural e de aprofundar o conhecimento sobre a realidade da Cultura em Portugal, foram realizadas várias entrevistas junto de entidades culturais. Não existiu nenhum critério de seleção das entidades a inquirir por se pretender um Cartão de abrangência nacional, acessível a todo e qualquer tipo de organismo cultural.

Quadro 2.2 - Articulação entre as questões de investigação e o protocolo de entrevista

Questões de investigação secundárias		
	Questões de investigação instrumentais	
<b>Tema A) Mercado Cultural</b>		
Quais são os fatores críticos de sucesso para um Cartão Cultural?		1
	Quais são as principais propriedades de um Cartão Cultural?	1A
	Quais os principais benefícios derivados de um Cartão para o sistema cultural português?	1B
<b>Tema B) Públicos da Cultura</b>		
Qual a receptividade de um Cartão Cultural por parte do público?		2
	Como é que um Cartão Cultural pode estimular o interesse público no contacto com as indústrias culturais e criativas?	2A
	Quais são os principais motivos e a propensão para adesão a um Cartão Cultural?	2B
<b>Tema C) Proposta de Valor</b>		
Qual o benefício social e financeiro que um Cartão Cultural pode trazer para as entidades culturais?		3
	Como é que um Cartão pode viabilizar uma maior afinidade entre o público e a entidade cultural?	3A
	Qual o benefício financeiro que um Cartão Cultural pode trazer para as entidades culturais?	3B

Fonte: Autoral

### 2.4.2. Protocolo de entrevista exploratória

Quadro 2.3 - Protocolo de entrevista exploratória

<b>Legitimação da entrevista</b>			
Apresentação do entrevistador e dos entrevistados			
Explicação do âmbito da investigação e dos objetivos da entrevista			
Solicitar a gravação e respetiva confidencialidade			
<b>Tema A) Mercado Cultural</b>			
<b>Categorias</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Questões</b>	
Cartões Culturais / Cartões de Desconto	Aprofundar o conhecimento sobre Cartões Culturais e outras iniciativas	Já desenvolveram/conhecem algum tipo de cartão cultural/cartão de desconto?	1A
		<b>No caso de conhecerem/possuírem:</b>	
		Qual/quais as características?	1A
		Quais os fatores críticos de (in)sucesso?	1

		Como é que seria distribuída a verba que resultasse da venda dos cartões?	3B
		Como é que seria suportada uma potencial quebra de receita nos ingressos?	3B
		<b>No caso de terem parceria com um cartão cultural/cartão de desconto:</b>	
		Como funciona a parceria?	1A
		A afluência de visitantes/público aumentou com a adoção ao cartão cultural/cartão de desconto?	2A
		Quais os benefícios trazidos pelo cartão para a entidade?	3
		Quem é que detém a propriedade sobre a base de dados dos titulares do cartão?	1A
		Têm alguma taxa de utilização?	3B
		<b>No caso de não terem nenhum acordo com cartões culturais/cartões de desconto:</b>	
		Porque não têm nenhum acordo?	3
<b>Tema B) Públicos da Cultura</b>			
Relação Entidade/Público-Alvo	Conhecer os públicos da cultura do ponto de vista das entidades culturais	Têm desenvolvido algum método de recolha de informação sobre o vosso público?	3A
		Se sim, de que forma é feito?	3A
		Como categorizam o vosso público?	3A
		Como avaliam o feedback recebido pelo público?	3A
		A programação é definida consoante as preferências demonstradas pelo público?	3A
	Identificar a posição das entidades em relação a práticas/políticas de desconto ou gratuidade	Considera que o indicador da gratuidade pode ser um fator estimulante para atrair novos públicos?	2B
		Como caracteriza a afluência do público durante os períodos de entrada/acesso gratuita/o?	2B
		Superior, igual ou inferior aos restantes dias?	2B
		Sente que o público procura saber os descontos praticados na bilheteira?	2B
Formação de Públicos da Cultura	Avaliar a importância da relação formação/cultura	De que forma o sistema de ensino atual é eficaz na formação de públicos de cultura?	1B
		Quais são as principais atividades desenvolvidas pela instituição para a formação de públicos?	3A
<b>Tema C) Proposta de Valor</b>			
Participação Cultural	Identificar as estratégias catalisadoras de público	Qual a sua opinião sobre a participação cultural em Portugal?	1B
		O que impede a que mais pessoas usufruam da cultura?	2A
		Como poderemos contornar esses fatores?	2A
		Quais as estratégias mais utilizadas para a angariação e fidelização do público?	3A
		Quais são os maiores desafios para a captação de público?	2B
		Como podemos envolver e atrair novos públicos?	2
Benefício Social e Financeiro	Conhecer os motivos e a propensão para adesão ao Cartão Cultural	Quais o benefícios que uma potencial adesão ao Cartão Cultural poderia trazer para a entidade?	3

Fonte: Autoral

### 2.4.3. Identificação da amostra das entidades

Após ter sido enviado um convite, por email, a mais de 50 entidades que atuam na Cultura em Portugal, verificou-se uma grande recetividade, tendo sido realizadas 27 reuniões com profissionais da área,

presencialmente ou por vídeo conferência, essencialmente devido ao ambiente de Pandemia que é vivido atualmente, como indicado no Quadro 2.4.

É de destacar que a 3 destas 27 entidades não tinha sido enviado convite. Com efeito, foram as entidades Ministério da Cultura, EGEAC e Associação Portuguesa de Museologia que, se apercebendo deste trabalho, contactaram para solicitar a realização da reunião.

Quadro 2.4 - Identificação da amostra das entidades entrevistadas

Localidade	Entidade	Entrevistado(s)
Lisboa	Ministério da Cultura*	Técnico Especialista, Gabinete da Ministra da Cultura
<b>Museus</b>		
Lisboa	Casa-Museu Medeiros e Almeida	Diretora da Casa-Museu Curadora da Casa-Museu
Lisboa	Museu do Oriente	Diretora do Museu
Lisboa	Museu das Comunicações	Diretora do Museu
Lisboa	Museu Arqueológico do Carmo	Conservadora do Museu
Lisboa	Museu da Água	Técnica Superior
Lisboa	Museu da Carris	Coordenadora do Serviço Educativo
Lisboa	Museu de Lisboa	Diretora do Museu
Lisboa	Museu do Aljube	Diretor do Museu, à data
Lisboa	Museu do Benfica	Diretora do Serviço Educativo
Coimbra	Museu Nacional Machado de Castro	Diretora do Departamento de Comunicação e Divulgação
Guimarães	Museu Alberto Sampaio, Paço dos Duques e Castelo de Guimarães	Diretora
Porto	Museu Nacional Soares dos Reis	Coordenador do Serviço Educativo
Aveiro	Museu de Aveiro - Santa Joana	Diretor do Museu
<b>Entidades afins</b>		
Lisboa	Associação Portuguesa de Museologia*	Presidente
Lisboa	Centro Cultural de Belém	Diretora do Departamento de Marketing e Desenvolvimento
Lisboa	EGEAC*	Assessor do Conselho de Administração Assessora do Conselho de Administração
Lisboa	Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva	Representante da Fundação
Lisboa	Fundação Calouste Gulbenkian	Diretor do Departamento de Marketing e Sistemas Digitais
Porto	Fundação Serralves	Serviço de Comunicação e Turismo
Lisboa	Companhia Nacional de Bailado	Diretor do Departamento de Comunicação
Porto	Centro Português de Fotografia	Técnica Superior
Braga	Câmara Municipal de Braga	Chefe de Divisão da Cultura
Porto	Casa da Música	Coordenador do Serviço Educativo Diretora do Departamento de Marketing

Guimarães	A Oficina	Diretora Artística
Évora	Fundação Eugénio de Almeida	Diretora do Departamento do Património e Investigação
Sintra	Parques de Sintra – Monte da Lua	Diretora do Departamento de Marketing
Santa Maria da Feira	Câmara Municipal da Santa Maria da Feira	Vereador do Pelouro da Cultura, Turismo, Bibliotecas e Museus

Nota: \* o contacto para entrevista foi solicitado pela entidade

Fonte: Autoral

### **3. Levantamento e análise de *City Cards***

#### **3.1. Introdução**

Numa era de constante circulação de informação, onde o indivíduo é diariamente confrontado com um vasto leque de opções que lhe conferem poder de escolha, a procura por uma qualidade superior e de serviços diferenciados exige das empresas uma vantagem competitiva marcada pela diferença, enquanto requisito necessário para a sua afirmação no mercado (Kotler e Keller 2012).

Neste sentido, a sublimação perante o mercado requer das empresas não só uma atenção especial para que os seus produtos e serviços correspondam com as expectativas dos seus clientes, mas também a identificação de oportunidades capazes de produzir valor para a sociedade em que se inserem (Kotler *et.al* 2008).

Com o objetivo de acrescentar qualidade ao serviço, surgem os cartões como símbolo de economização de tempo e dinheiro pelo sentimento de posse e de propriedade. Achterbergh (2016), defende que o indivíduo, através da aquisição de um cartão, está a adquirir tempo de consumo e ao mesmo tempo detém uma propriedade sobre esse consumo, traduzida num sentimento de liberdade e de independência, que lhe dá em troca uma premiação pelo usufruto dos benefícios que esse cartão promove.

Derivado do aumento do turismo a uma escala global, os cartões turísticos, têm vindo a crescer substancialmente, tendo-se tornado numa imagem de marca promotora dos destinos turísticos e, conseqüentemente, num bem cada vez mais utilizado pelos seus consumidores (Katto-Nitta 2017).

Os cartões culturais constituem, assim, um veículo adicional para a promoção cultural e enriquecimento urbano, oferecendo oportunidades que contribuem para o desenvolvimento do setor da cultura, enquanto produto integrante de um coletivo consumidor de conhecimento.

#### **3.2. *City Cards* Portugueses**

Apesar de em Portugal apenas existirem cartões turísticos que abrangem uma oferta cultural localizada em áreas geográficas específicas, e por isso denominados de *City Cards*, o presente capítulo identifica os principais cartões que existem atualmente no país e analisa o valor que estes acrescentam para as entidades e para as cidades que promovem.

Das várias entrevistas realizadas e das questões colocadas às entidades gestoras dos *City Cards* apresentados, foi possível aprofundar o seu conhecimento e identificar os principais aspetos, tanto positivos como negativos, associados a cada cartão.

Quadro 3.1 - Ficha técnica dos *City Cards* portuguesas

Entidade gestora	Vantagens e Benefícios	Público-Alvo	Preço (2020)	Dados estatísticos
<b>Lisboa - Lisboa Card</b>				
Lismarketing, Turismo de Lisboa	<p><b>Acesso gratuito ou com desconto:</b> 35 museus, monumentos e transportes públicos da Área Metropolitana de Lisboa, Sintra, Cascais e Setúbal</p> <p><b>Outros descontos:</b> locais culturais, serviços turísticos e lojas tradicionais na região de Lisboa</p> <p><b>Validade:</b> 24h, 48h ou 72h</p>	Turistas estrangeiros	<p><b>72h</b> 42€ (&gt;15 anos) 22,50€ (4-15 anos)</p> <p><b>48h</b> 34€ e 19€</p> <p><b>24h</b> 20€ e 13€</p>	<p><b>2018</b> 276 mil cartões vendidos</p>
<b>Porto - Porto Card</b>				
Associação de Turismo do Porto	<p><b>Acesso gratuito:</b> 6 museus da cidade do Porto</p> <p><b>Principais descontos:</b> monumentos, espetáculos, transportes públicos e caves do Vinho do Porto.</p> <p><b>Validade:</b> 24h, 48h, 72h ou 96h</p>	Turistas estrangeiros	<p><b>24h</b> (6€ pedonal; 13€ c/ transporte público)</p> <p><b>48h</b> (10€; 20€)</p> <p><b>72h</b> (13€; 25€)</p> <p><b>96h</b> (15€; 33€)</p>	<p><b>2019</b> Receitas de 765 mil euros em cartões vendidos</p>
<b>Santa Maria da Feira - Feira Card</b>				
Câmara Municipal de Santa Maria da Feira	<p><b>Acesso gratuito:</b> museus municipais de Santa Maria da Feira</p> <p><b>Principais descontos:</b> Equipamentos culturais, unidades hoteleiras, comércio tradicional e restaurantes locais</p> <p><b>Validade:</b> 1 ano</p>	Portugueses e Estrangeiros	<p><b>5€</b> (anuidade do cartão)</p>	-
<b>Guimarães, Braga, Vila Nova de Famalicão e Barcelos – Cartão Quadrilátero Cultural</b>				
Quadrilátero (Barcelos, Braga, Famalicão e Guimarães)	<p><b>Acesso gratuito:</b> museus do quadrilátero urbano</p> <p><b>Principais descontos:</b> espetáculos e eventos culturais nos quatro palcos: Centro Cultural Vila Flor, Theatro Circo, Casa das Artes e Theatro Gil Vicente</p> <p><b>Validade:</b> 1 ano</p>	Residentes no quadrilátero urbano	<p><b>25€</b> (anuidade do cartão)</p>	<p><b>2017</b> 1 937 cartões vendidos, dos quais 44% primeira aquisição, e 24% para a renovação do cartão.</p>

Fonte: Autoral

### 3.2.1. Lisboa Card

O Lisboa Card representa uma das principais referências de *City Card* em Portugal pela sua valência cultural e dinamização turística na capital do país.

Sob a tutela da empresa Lismarketing Informação, Equipamentos e Produtos do Turismo de Lisboa, foram vendidos em 2018 cerca de 276 mil cartões, sendo que o Lisboa Card pode ser utilizado entre 24h, 48h e 72h.

Figura 3.1 - Lisboa Card



Fonte: Turismo de Lisboa s.a.

Os valores da sua aquisição para o escalão de adulto estão compreendidos entre os 20€, 34€ e 42€, conforme a duração pretendida, e para as crianças até aos 15 anos entre os 13€, 19€ e 22,50€, respetivamente<sup>5</sup>.

Quadro 3.2 - Principais ofertas do Lisboa Card

Principais ofertas:	
Viagens gratuitas ilimitadas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transportes públicos da Carris e Metro de Lisboa</li><li>▪ Elevadores e Funiculares</li><li>▪ Viagens CP nas linhas de Sintra e Cascais</li></ul>
Entrada gratuita	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 16 Museus</li><li>▪ 9 Monumentos</li><li>▪ 3 Locais de Interesse</li><li>▪ 1 Espaço Cultural</li></ul>
Descontos entre os 5% e os 50%	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 22 Museus</li><li>▪ 8 Monumentos</li><li>▪ 9 Locais de Interesse</li><li>▪ 5 Espaços Culturais em Lisboa</li><li>▪ Visitas turísticas organizadas</li></ul>
Flexibilidade	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Validade de um ano após a data de compra</li></ul>

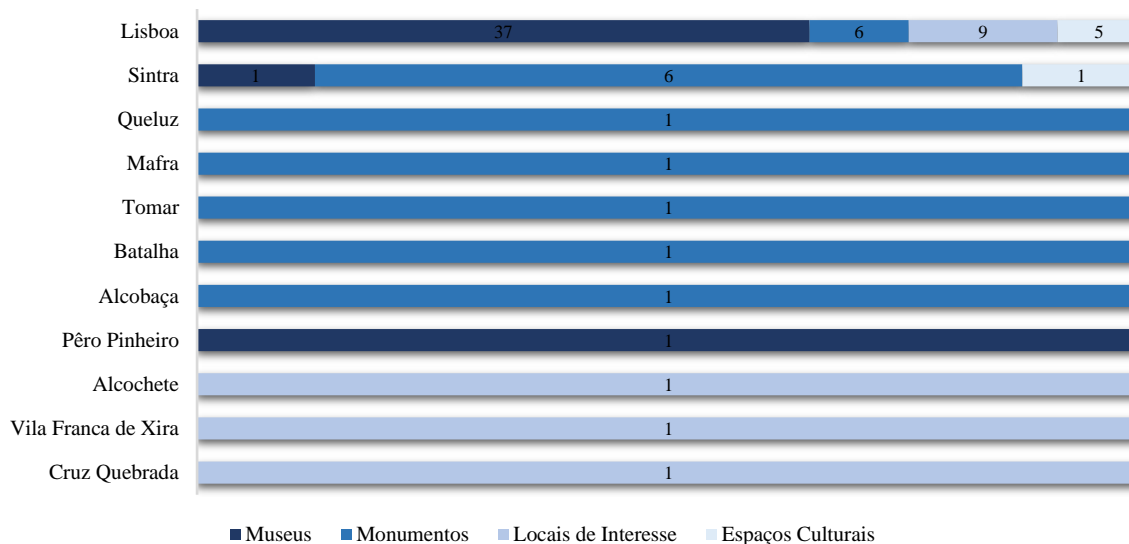
Fonte: Autoral, baseado em Turismo de Lisboa s.a.

<sup>5</sup> Informação disponível em: <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/shop/lisbon-card>



O Lisboa Card conta com uma vasta gama de parcerias por toda a capital lisboeta, tendo recentemente expandido a sua oferta cultural para outras áreas geográficas como Sintra, Batalha, Alcobaça, Tomar, Pêro Pinheiro e Vila Franca de Xira (Gráfico 3.1).

Gráfico 3.1 - Distribuição dos Equipamentos Culturais aderentes ao Lisboa Card por tipologia e por região

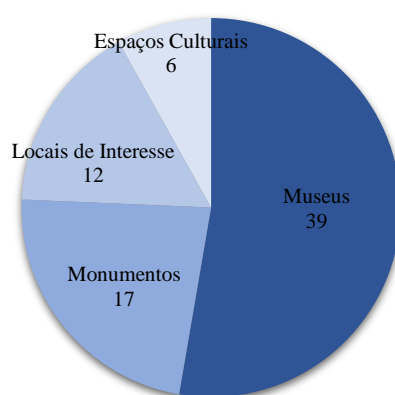


Fonte: Autoral, baseado em Turismo de Lisboa s.a.

Tendo como público-alvo o turista, maioritariamente estrangeiro, que visita Lisboa durante um curto período de tempo, o Lisboa Card pode ser adquirido na sua página oficial [www.lisboacard.org](http://www.lisboacard.org) ou em [www.visitlisboa.com](http://www.visitlisboa.com), ou fisicamente nos vários postos de turismo “ASK ME” espalhados pela área metropolitana de Lisboa, que inclui o Aeroporto Humberto Delgado, Sintra, Ericeira e Arrábida.

De acordo com o guia informativo do Lisboa Card<sup>6</sup>, das 74 entidades culturais aderentes, 39 são museus, 17 são monumentos, palácios e castelos, 12 são locais de interesse e 6 são espaços culturais (Gráfico 3.2).

Gráfico 3.2 - Número de equipamentos culturais aderentes, por tipologia

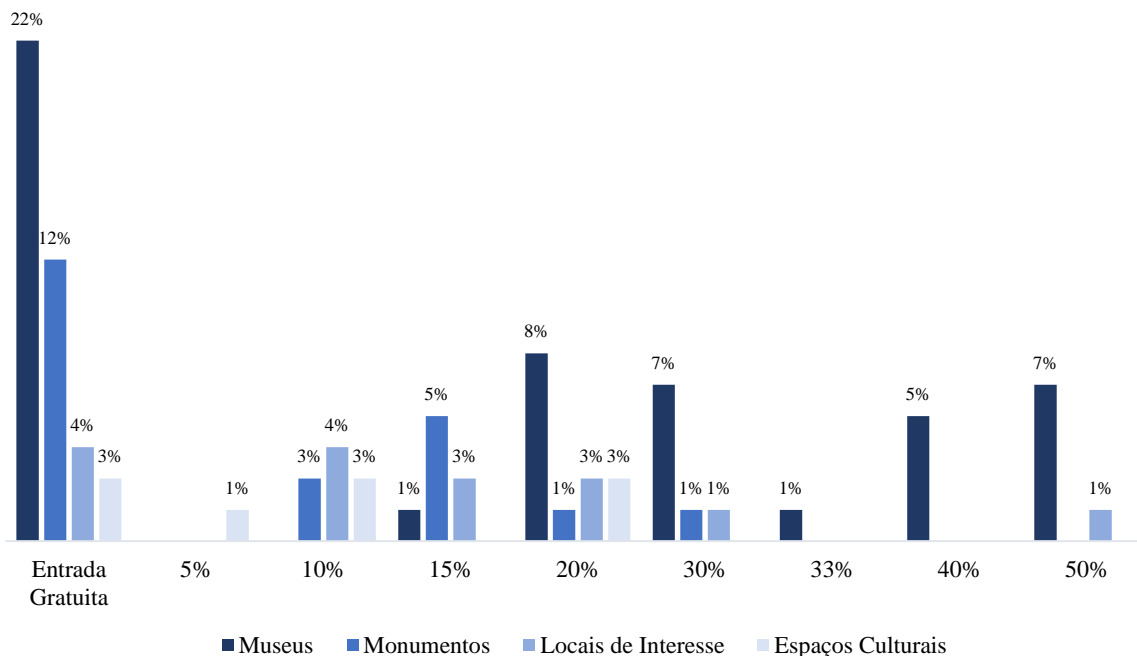


Fonte: Autoral, baseado em Turismo de Lisboa s.a.

<sup>6</sup> Disponível em: [www.visitlisboa.com](http://www.visitlisboa.com)

A entrada gratuita apresenta ser a política de desconto preferencial pelo museus aderentes, seguida pelos descontos de -20%, -30% e de -50%. Também nos monumentos, palácios e os castelos, a entrada gratuita revela ser a preferência, estando seguida pela política de -15% de desconto (Gráfico 3.3).

Gráfico 3.3 - Descontos por tipologia cultural (2020)



Fonte: Autoral, baseado em Turismo de Lisboa s.a.

Em linhas gerais, é a entrada gratuita que se apresenta em maior número nas políticas de desconto acordadas com o Lisboa Card, o que revela uma grande propensão por parte das entidades para o acesso gratuito.

Em entrevista a algumas entidades parceiras do Lisboa Card, foi possível perceber que o benefício trazido pelo cartão para as entidades está na divulgação a um maior número de pessoas, neste caso, estrangeiras. A título de exemplo:

Nós temos acordo com cartão, onde damos o benefício de 50% de desconto nos bilhetes, embora não tenhamos muitos visitantes a utilizá-lo. O nosso benefício único é o aumento do número de visitantes e a publicidade ao museu<sup>7</sup>

Em contrapartida, existem algumas entidades culturais que salientam uma necessidade de diminuir o número de espaços aderentes ao Lisboa Card, por não corresponderem com os objetivos propostos pela entidade.

<sup>7</sup> Entrevista a Patrícia Candeias, Diretora do Museu das Comunicações

O Lisboa Card funciona numa perspetiva que para nós não é a mais interessante. Nós queremos trabalhar sobretudo o público nacional e sobretudo os públicos lisboetas. O Lisbon Card é direcionado para os turistas. Ora, os turistas têm um poder de compra muitíssimo superior aos portugueses e não fazia sentido estarmos a conceder descontos a pessoas que não precisam dos descontos. Portanto, temos reduzido a amplitude da parceria com o Lisbon Card<sup>8</sup>.

O Quadro 3.6 apresenta as principais características catalisadoras e dissuasoras do Lisboa Card, justificadas segundo o testemunho de entidades parceiras.

Quadro 3.3 - Principais características do Lisboa Card

Características Catalisadoras	Unidades de Referência	Características Dissuasoras	Unidades de Referência
Localização privilegiada	<p>“O melhor do Lisboa Card é ter Lisboa como principal ponto de atração turística, ainda mais agora, que expandiu para Sintra”</p> <p>- Centro Cultural de Belém</p>	Público-alvo estrangeiro	<p>“serve exatamente para aquilo que nós não queríamos, que é para ter entradas mais baratas em sítios onde os turistas iriam pagar de qualquer maneira. A verdade é que nós queremos trabalhar a fidelização de públicos. O Turista não nos interessa, nesse sentido”</p> <p>- EGEAC</p>
Facilidade de acesso nos transportes públicos	<p>“Nós registamos muitas entradas com Lisbon Card nos transportes públicos, o feedback é muito bom”</p> <p>- Museu da Carris</p>		<p>“não faz sentido estarmos a conceder descontos a pessoas que não precisam dos descontos”</p> <p>- Associação Portuguesa de Museologia</p>
Oferta cultural abrangente	<p>“(…) foi uma iniciativa pública e por isso não tem tantos entraves, mas tem uma grande gama de parceiros que foi possível montar”</p> <p>- Fundação Calouste Gulbenkian</p>	Deficiente informação das vantagens	<p>“ou é a divulgação que não é bem feita, ou é o turista que não percebe bem. Muitas vezes dizemos o preço e eles duvidam de nós, porque eles pensam que é tudo gratuito, ficando sempre aquele impasse de aceitação ou não”</p> <p>- Fundação Ricardo Espírito Santo Silva</p>

Fonte: Autoral

### 3.2.2. Porto Card

O Porto Card representa uma das maiores influências ao nível dos cartões culturais em Portugal, não só por conseguir englobar uma grande variedade de ofertas culturais da região norte do país, mas também por ter sido um dos pioneiros na implementação do conceito de cartão turístico em Portugal.

Inicialmente intitulado de Pass Porto, o cartão portuense foi implementado em 1997 pela Divisão Municipal de Turismo da Câmara Municipal do Porto.

O Porto Card oferece entradas gratuitas e descontos em mais de 150 pontos de interesse. O visitante pode escolher a validade do mesmo e se pretende ou não ter acesso gratuito e ilimitado aos transportes públicos.

Está disponível para 1 dia (24h), 2 dias (48h), 3 dias (72h) e 4 dias (96h) e inclui, para além dos monumentos e caves, diversos circuitos turísticos, descontos em restaurantes, lojas e espetáculos.

<sup>8</sup> Entrevista a Manuel Oleiro, Assessor do Conselho da EGEAC na vertente de Museus e Monumentos

Quadro 3.4 - Principais ofertas do Porto Card

Principais ofertas:	
Entrada gratuita	▪ 6 Museus
- 50% de Desconto	▪ 14 Museus e Monumentos ▪ Salas de espetáculos ▪ 1 Cave do Vinho do Porto
- 20% de Desconto	▪ Alugueres de Viaturas ▪ Circuitos de cruzeiro no Porto, Douro e Minho ▪ Restaurantes parceiros
- 25% de Desconto	▪ Autocarros panorâmicos
- 15% de Desconto	▪ Lojas aderentes
Até 48% de desconto	▪ Parques de estacionamento

Fonte: Autoral<sup>9</sup>

O Porto Card pode ser adquirido online em <https://visitporto.travel/pt-PT/buy-portocard#/> ou nos vários pontos de venda aderentes, com valores compreendidos entre os 6€ os 33€, dependendo do número de dias de utilização e da inclusão ou não do acesso aos transportes públicos.

Em entrevista a Georgina Ferreira, Diretora do Departamento de Acolhimento e Comercialização da Associação de Turismo do Porto e Norte, foi possível avaliar os principais fatores de sucesso e de insucesso associados ao Porto Card (Quadro 3.8).

Quadro 3.5 - Principais características do Porto Card

Características Catalisadoras	Unidades de Referência	Características Dissuasoras	Unidades de Referência
Oferta cultural abrangente	<p>“O Porto. CARD é um sucesso, porque disponibiliza a mais diversificada oferta cultural e turística da cidade a preços muito reduzidos. (...) A abrangência é também um fator que lhe confere grande prestígio. Não só possibilita a visita dos principais atrativos da cidade, como também propõe um vasto leque de atividades e circuitos para conhecer a região Norte”</p> <p>- Associação de Turismo do Porto e Norte</p>	Inexistência de aplicação móvel	<p>“A inexistência, neste momento, de uma app onde os turistas possam comprar o cartão e começar a usufruir dos descontos logo à chegada ao destino. Ou seja, a obrigatoriedade de ter cartões físicos para os monumentos e para os transportes torna o processo mais longo e menos atrativo para o turista.”</p> <p>- Associação de Turismo do Porto e Norte</p>
Facilidade de compra	<p>“Um fator que justifica o seu sucesso é a facilidade na compra do mesmo. (...) O facto de ter duas opções (pedonal e com transportes) disponíveis faz dele um cartão de sucesso. O visitante pode optar pela modalidade que lhe é mais conveniente”</p> <p>- Associação de Turismo do Porto e Norte</p>	Deficiência de campanhas publicitárias	<p>“Falta de aposta em campanhas de divulgação nos vários canais online”</p> <p>- Associação de Turismo do Porto e Norte</p>
Transportes Públicos	<p>“A comodidade do cartão é outra vantagem. O facto de estarem todas as linhas de metro, de autocarros da STCP e os comboios urbanos até Espinho, Trofa e Valongo torna o sistema de transportes mais fácil para quem nos visita. O cliente não terá de se preocupar em verificar as zonas e se tem viagens disponíveis para viajar.”</p> <p>- Associação de Turismo do Porto e Norte</p>	Não abrangência de todos os transportes públicos	<p>“A não integração do elétrico como meio de transporte gratuito é uma fraqueza do cartão e a não integração do título de transporte à semelhança de quase todos os cartões de outras cidades.”</p> <p>- Associação de Turismo do Porto e Norte</p>

Fonte: Autoral

<sup>9</sup> Adaptado de: <https://visitporto.travel/pt-PT/porto-card-how-it-works#/>

### 3.2.3. Feira Card

O Feira Card resulta de uma iniciativa da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira para promover a cultura local e regional enquanto “Palco de Experiências” através de uma oferta cultural que abrange desde o património cultural e espaços culturais até aos restaurantes típicos, comércio e alojamentos locais da vila medieval portuguesa.

Figura 3.2 - Feira Card



Fonte: VisitFeira.Travel<sup>10</sup>

O Feira Card tem o custo unitário de 5€ e validade de um ano após a sua aquisição, existindo a possibilidade de adquirir um Feira Card especial para grupos e famílias por 4€, na compra de um cartão a preço normal.

Quadro 3.6 - Principais ofertas do Feira Card

Principais ofertas:	
Entrada gratuita	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Museus Municipais de Santa Maria da feira</li><li>▪ Convento dos Lóios</li><li>▪ Museu do Papel Terras de Santa Maria</li></ul>
-50% de desconto	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Equipamentos culturais de Santa Maria da Feira</li></ul>
-10% de desconto	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Programação Cultural do Cineteatro António Lamoso</li><li>▪ Comércio tradicional</li><li>▪ 5 Unidades Hoteleiras</li></ul>
Welcome drink ou oferta de sobremesa	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 13 Restaurantes locais</li></ul>

Fonte: Autoral<sup>11</sup>

Tendo como público-alvo tanto visitantes portugueses como estrangeiros, o Feira Card pode ser adquirido em <http://visitfeira.travel/>, no ponto de Turismo de Santa Maria da Feira ou nas entidades e equipamentos culturais aderentes.

<sup>10</sup> Disponível em: <http://visitfeira.travel/>

<sup>11</sup> Adaptado de: <https://cm-feira.pt/feira-card>

Quadro 3.7 - Principais características do Feira Card

Características Catalisadoras	Unidades de Referência	Características Dissuasoras	Unidades de Referência
Oferta cultural congregada	<p>“Os cartões congregam tudo o que de melhor acontece na cidade. Por isso é que existe a noção de confiança que é transmitida ao turista, porque o turista quando compra o Feira sabe que vai ter lá a oferta principal e mais atrativa”</p> <p>- Câmara Municipal de Santa Maria da Feira</p>	Imposição pela gratuitidade	<p>“já nos apercebemos que existe uma certa tendência para os perguntarem se é tudo gratuito. Não é uma questão de ser gratuito ou não, mas é o valor que se vai acrescentar à oferta, ao serviço que está a ser disponibilizado”</p> <p>- Câmara Municipal de Santa Maria da Feira</p>
“Value for Money”	<p>“O turista sabe que a vantagem deste cartão não é apenas o desconto, mas a qualidade da oferta que é disponibilizada. Isto é tudo uma questão de “value for money””</p> <p>- Câmara Municipal de Santa Maria da Feira</p>	Depreciação da oferta	<p>“Se a oferta que temos na cidade melhorar em quantidade e qualidade o Feira vai ser muito mais apelativo”</p> <p>- Câmara Municipal de Santa Maria da Feira</p>
Comunicação abrangente	<p>“É claro que é muito mais fácil nós comunicarmos uma oferta combinada porque isso vai melhorar o grau de atendimento ao turista”</p> <p>- Câmara Municipal de Santa Maria da Feira</p>	Falta de meios para a realização de estudos de mercado	<p>“Apenas sabemos o número de cartões que foram vendidos mas não conseguimos apurar mais informações sobre quem comprou e porquê. Ainda não temos os meios necessários para poder determinar opiniões concretas sobre a satisfação do Feira. Apenas sabemos e temos feedback dos postos de turismo, porque não têm nenhuma reclamação”</p> <p>- Câmara Municipal de Santa Maria da Feira</p>
Oferta cultural abrangente	<p>“Os turistas que vêm para Santa Maria da Feira não são aqueles turistas “lowcost”. Temo-nos vindo cada vez mais a aperceber que eles até gastam pouco na viagem, mas depois gostam de gastar no destino, por isso é temos apostado tanto em parcerias com hotéis e restaurantes da cidade”</p> <p>- Câmara Municipal de Santa Maria da Feira</p>		

Fonte: Autoral

### 3.2.4. Cartão Quadrilátero Cultural

O Cartão Quadrilátero Cultural, criado em 2012, surge de uma iniciativa proposta pelo programa Política de Cidades Polis XXI no âmbito das redes urbanas dos quatro municípios pertencentes à região do Cávado e Ave: Barcelos, Braga, Guimarães e Vila Nova de Famalicão (Quadrilátero 2018).

Desta união quadrilátera surgiu o Cartão, com o objetivo de “Promover um trabalho em rede entre entidades e equipamentos culturais, alavancando as dinâmicas culturais das cidades para um nível superior de difusão e visibilidade nacional e internacional, num ambiente favorável para novos criativos, consolidando uma imagem de território de inovação e criatividade” (Quadrilátero 2008, p. 59).

Figura 3.3 - Cartão Quadrilátero Cultural



Fonte: Casa das Artes de Vila Nova de Famalicão s.a.

O Cartão Quadrilátero Cultural tem como principal característica o acesso, com benefícios e descontos vantajosos, no equipamentos culturais das quatro cidades que definem o Quadrilátero: O Teatro Gil Vicente em Barcelos; o Theatro Circo em Braga; o Centro Cultural Vila Flor em Guimarães; e a Casa das Artes em Vila Nova de Famalicão (Quadrilátero 2018).

De validade de um ano e com um custo fixo de 25€ por anuidade, o Cartão pode ser adquirido tanto nas bilheteiras online como nas bilheteiras físicas dos quatro equipamentos culturais aderentes.

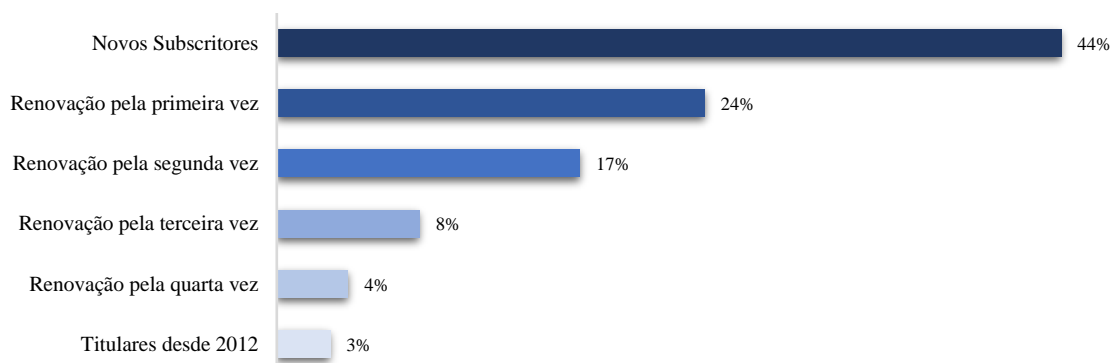
Quadro 3.8 - Benefícios associados ao Cartão Quadrilátero Cultural

Benefícios	Teatro Gil Vicente (Barcelos)	Theatro Circo (Braga)	Centro Cultural Vila Flor (Guimarães)	Casa das Artes (Vila Nova de Famalicão)
-50% de desconto nos bilhetes dos espetáculos	x	x	x	x
Acesso gratuito aos museus do Quadrilátero	x	x	x	x
10% de desconto no Restaurante Vila Flor	-	-	x	-
Convites para ensaios abertos, atividades culturais paralelas, inaugurações, conferências e eventos exclusivos	x	x	x	x
Envio gratuito da programação mensal por correio	x	x	x	x
Envio semanal de newsletters	x	x	x	x
Parque de estacionamento gratuito em dias de espetáculo	x	-	-	x
50% de desconto no parque de estacionamento “Liberdade Street” em dias de espetáculo	-	x	-	-
Serviço de <i>babysitting</i> gratuito durante os espetáculos	-	-	x	-

Fonte: Autoral, baseado em Quadrilátero 2008

Em 2017 foram vendidos cerca de 1 931 cartões, dos quais 44% respeitam a novos subscritores e 24% renovaram o cartão pela primeira vez, sendo que estavam inscritos na base de dados do Quadrilátero 4 315 titulares desde a sua implementação em 2012 (Gráfico 3.4).

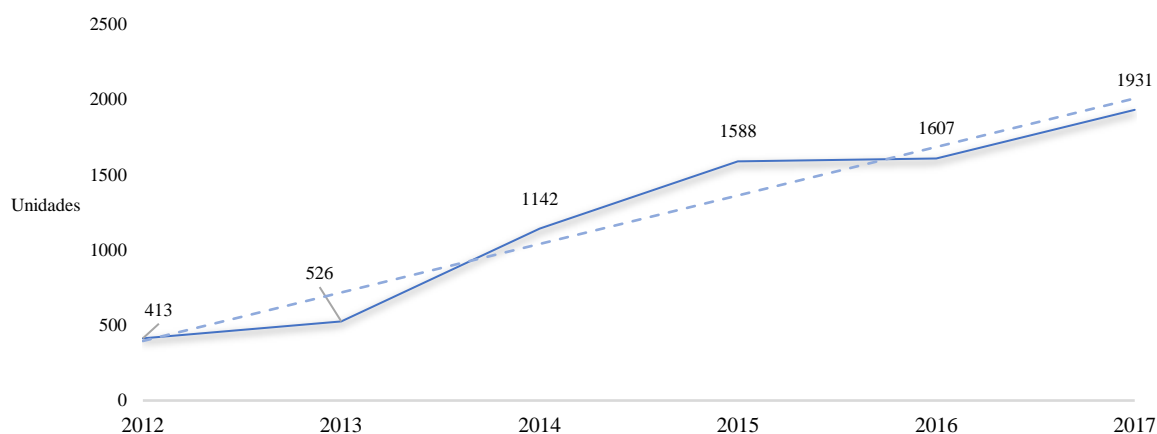
Gráfico 3.4 - Distribuição da venda do Cartão Quadrilátero Cultural, 2017 (%)



Fonte: A Oficina 2018

Em termos de evolução entre os anos de 2012 e 2017, é possível verificar através da Gráfico 3.5 uma tendência positiva no número de vendas do Cartão Quadrilátero.

Gráfico 3.5 - Evolução do número de cartões vendidos (2012-2017)



Fonte: A Oficina 2018

De acordo com a Associação Cultural Oficina, o público-alvo do cartão são os residentes dos quatro municípios do Quadrilátero, sendo que 53% residem em Braga, 12% em Vila Nova de Famalicão, 6% em Guimarães, 2% em Barcelos e 11% residem em outros concelhos.

Quadro 3.9 - Principais características do Cartão Quadrilátero Cultural

Características Catalisadoras	Unidades de Referência	Características Dissuasoras	Unidades de Referência
Preço da anuidade	“o preço bastante simbólico do cartão é uma mais valia, porque as pessoas chegam à última da hora e querem usar ao máximo, por isso nós já sabemos que nos últimos meses do ano temos sempre mais pessoas a utilizar o cartão” - A Oficina	Acerto financeiro	“Muitas vezes quando fazemos o acerto de contas acontece que uns equipamentos têm de pagar a outros, e isso por vezes gera problema” - A Oficina
Dinamização interativa entre todos os equipamentos	“(..) o facto de a Casa das Artes ter uma bilheteira comum aos quatro e foi bom porque deu-nos a capacidade de comunicarmos em rede” - A Oficina	Fidelização independente do cartão	“O público existe, não sei se não havendo cartão não existira a mesma mobilidade de pessoas” - A Oficina
Público fidelizado	“Notamos cada vez mais um público extremamente fiel, que muitas vezes só por ter o cartão vem mas não sabe exatamente ao que vem” - A Oficina		
Retorno financeiro	“Nós fazemos no final de cada ano um acerto de contas entre os parceiros de maneira a que a receita possa ser distribuída proporcionalmente em função dos descontos que existem em cada equipamento, porque tu podes comprar o cartão num sítio e ir usufruir do desconto noutra sítio” - A Oficina		

Fonte: Autoral



### 3.2.5. Cartão Cultura

No decorrer das entrevistas obteve-se a informação que tanto o Ministério da Cultura como a EGEAC tencionam criar um Cartão Cultura. Esta proposta de cartão ainda não foi implementada por existirem questões de impedimento para que tal aconteça (Quadro 3.10).

Quadro 3.10 - Principais características e impedimentos à implementação do Cartão Cultura

Proposta do Ministério da Cultura			
Características	Unidades de Referência	Impedimentos	Unidades de Referência
	“O Cartão Cultura é uma daquelas coisas que surge recorrentemente no discurso político”	Falta de soluções	“as soluções que foram encontradas foram sempre mais ou menos, nunca foram definitivas em primeiro lugar, foram sempre experiências, nunca se chegou a uma situação, nenhuma parece ter dado o resultado que se pretendia e portanto o Ministério não avançou com propostas que existem”
		Distribuição das verbas	“(…) a dificuldade que se levantava era como é que seria redistribuída a verba que resultasse da venda dos cartões, uma vez que existem muitas tutelas distintas, e portanto é difícil, não é evidente como seria feita essa distribuição dessa verba”
Proposta da EGEAC			
Público-alvo	“Aquilo que pensámos foi exatamente criar um cartão que pudesse servir para fidelizar públicos, nomeadamente públicos residentes em Lisboa, que é o nosso público-alvo principal”	Infraestrutura tecnológica	“(…) nós não somos um empresa de tecnologia, somos uma empresa de gestão cultural, não temos digamos a infraestrutura tecnológica subjacente que nos permita assegurar um cartão desta dimensão”
Acesso gratuito ilimitado	“Daria acesso aos museus e monumentos da EGEAC durante um ano, as vezes que quisesse”		
Mapeamento dos interesses culturais	“(…) perceber com bastante detalhe quem seria o público alvo beneficiário dos cartões e que tipo de interesses culturais é que têm ou poderiam vir a ter.”	Custos adicionais	“Este tipo de coisas são muito atrativas para empresas tecnológicas quando se fala de dezenas ou centenas de milhares de cartões. Quando se fala de alguns milhares, (…) o volume de negócio já não é assim tão apelativo e o projeto deixa de ser tão interessante do ponto de vista comercial e tecnológico. O custo vai subindo (…)”
Comunicação direcionada	“Um dos nossos grandes interesses na constituição do cartão era estabelecer uma comunicação com esse público (…) por fazer parte da nossa mailinglist, onde nós possamos comunicar com eles mais diretamente e ir dando nota da nossa programação de uma forma mais personalizada”	Propriedade da base de dados	“(…) colocaram-se algumas questões que para nós são muito importantes sobre ‘quem é, digamos, a propriedade da base de dados, se a nossa ou se da empresa tecnológica que está a operar connosco’; ‘quem é que tem de assegurar a proteção dos dados que são comunicados no ato da compra do cartão, que são dados que são em princípio comunicados à EGEAC e portanto a cobre os quais a EGEAC teria a responsabilidade sobre a proteção dos dados”
Facilidade de acesso	“Achámos que a ideia de um cartão, na possibilidade fidelização, que facilitasse um acesso, que não fizesse as pessoas estarem nas filas para comprar ou validar o bilhete”		

Fonte: Autoral

Nos seguimento das entrevistas realizadas, foi possível perceber que as principais questões de impedimento à implementação do Cartão Cultura se prendem com entrosamento de dinheiro, derivado da dificuldade em estabelecer critérios de distribuição dos lucros pelas diferentes instituições participantes, e da falta de meios, económicos e humanos, para a aquisição e utilização de plataformas digitais que permitam atingir os resultados pretendidos e a abrangência requerida.

### 3.3. O Cartão Holandês - *Museumkaart*

Para efeitos de *benchmark*, será analisado o cartão holandês *Museumkaart* como forma de identificar os fatores críticos de sucesso associados a um cartão cultural.

O cartão de museus holandês é um dos mais antigos na Europa. Criado em 1981, abrange um vasto leque de atividades desenvolvidas em torno do setor museológico, sendo a principal imagem de marca e o motor de visita para os museus holandeses. O *Museumkaart* permite o acesso gratuito o acesso gratuito, ilimitado e anual, à coleção permanente de mais de 466 museus, públicos e privados, por toda a Holanda.

Figura 3.4 - *Museumkaart*



Fonte: Autoral

O *Museumkaart* é tutelado pela Fundação *Stichting Museumkaart*, uma fundação sem fins lucrativos não subsidiada, criada pela Associação de Museus Holandeses *Museumvereniging*<sup>12</sup> para cuidar dos interesses coletivos dos museus holandeses e da gestão do cartão, ao fornecer serviços que contribuem para o desenvolvimento do setor, com cada vez maior profissionalismo e qualidade.

O objetivo da Fundação *Stichting Museumkaart* é, assim, promover a diversidade cultural, a educação e o conhecimento na sociedade, através do *Museumkaart*, para tornar a visita aos museus mais atrativa e, conseqüentemente, aumentar o número de visitas, quer dos estrangeiros como dos neerlandeses.

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.museumvereniging.nl/museumkaart>

Quadro 3.11 - Ficha técnica do *Museumkaart*

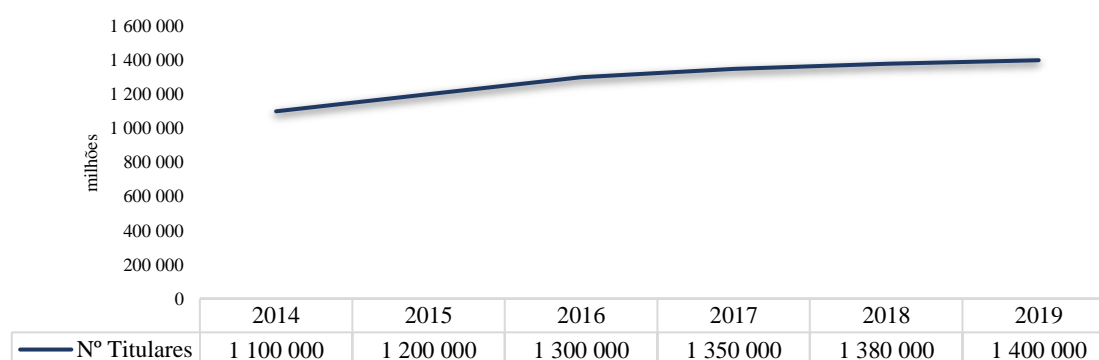
Holanda – <i>Museumkaart</i>				
Entidade Gestora	Descrição	Público-Alvo	Preço 2019	Dados Estatísticos
<i>Stichting Museumkaart</i>	<p><b>Acesso gratuito:</b> 448 museus na Holanda</p> <p><b>Validade:</b> 1 ano</p> <p><b>Benefícios:</b> distribuição proporcional dos lucros do cartão pelos museus aderentes</p>	Residentes na Holanda	<p><b>64,90€</b> (&gt;19 anos)</p> <p><b>32,45€</b> (&lt;18 anos)</p>	<p><b>2019</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1,4 milhões de titulares;</li> <li>- 133 mil <i>kids cart</i></li> <li>- 40% aumento no número de visitas em relação a 2018;</li> <li>- 448 museus aderentes (+23 do que em 2018)</li> <li>- 66 milhões de euros distribuídos pelos museus</li> </ul>

Fonte: Autoral, baseado em *Stichting Museumkaart* 2019

Os relatórios de contas apresentados pela Fundação *Stichting Museumkaart* indicam números muito elucidativos sobre o impacto do *Museumkaart* tanto em relação ao número de cartões vendidos como ao número de visitas realizadas com eles e respetivas projeções financeiras. A título de exemplo, em 2019 na Holanda, cerca de 1,4 milhões de pessoas compraram o *Museumkaart* e com ele visitaram os 466 museus aderentes mais de 9,3 milhões de vezes (*Stichting Museumkaart* 2019).

O Gráfico 3.6 apresenta a evolução do número de titulares entre 2014 e 2019, com uma tendência positiva de aumento de 27%.

Gráfico 3.6 - Evolução no número de titulares do *Museumkaart* (2014-2019)

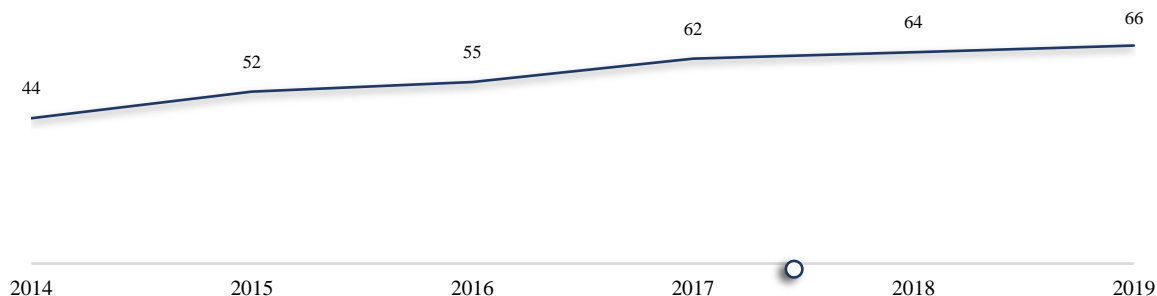


Fonte: *Stichting Museumkaart* 2019

Um dos principais fatores que destacam o *Museumkaart* dos restantes cartões culturais e turísticos existentes na Europa, é o facto da Fundação *Stichting Museumkaart* conseguir, no final de cada ano, dar um retorno financeiro aos museus aderentes, contribuindo significativamente para o desenvolvimento do setor museológico da Holanda.

Em 2019 o *Museumkaart* angariou cerca de 66 milhões de euros com a venda do cartão, que representou cerca de 12% da receita do setor. De 2014 para 2019 verificou-se um crescimento de 50% nas receitas da venda do *Museumkaart* (Gráfico 3.7).

Gráfico 3.7 - Evolução do retorno financeiro atribuído aos museus, entre 2014 e 2019 (milhões €)



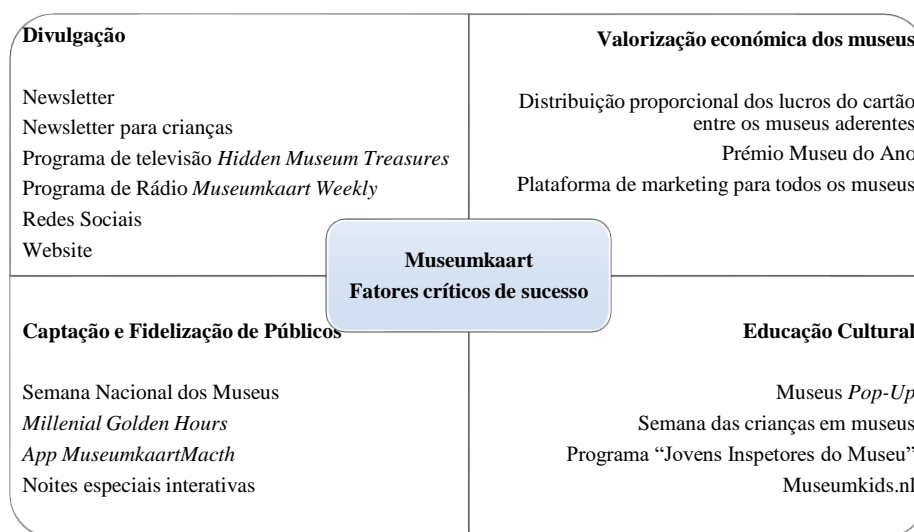
Fonte: Autoral, baseado em Stichting Museumkaart 2019

Por solicitação da *Stichting Museumkaart*, foi investigado em 2013, pela *SEO Economic Research*, o efeito económico do *Museumkaart*, tendo sido identificados os benefícios provenientes do cartão tanto para os consumidores como para as entidades aderentes. Concluíram que o *Museumkaart* era de grande importância pela facilidade de acesso que apresentava enquanto motivo impulsionador e eficaz para atos de consumo. As pessoas que possuem o *Museumkaart* passaram a visitar, em média, cinco vezes mais os museus do que se não tivessem o cartão (Werff e Koopmans 2013).

Para Werff e Koopmans (2013), o *Museumkaart* representa a forma mais barata de visitar o maior número possível de museus por toda a Holanda. A entrada gratuita, adquirida antecipadamente, torna-se muito mais atraente no momento da visita por não exigir a espera nas filas da bilheteira, aumentando, assim, a acessibilidade com a diminuição ou remoção das barreiras físicas, intelectuais, culturais e financeiras em prol da participação ativa do público.

Neste sentido, foram identificados os fatores críticos de sucesso inerentes ao *Museumkaart*, que, independentemente de todo o trabalho, culminam no fortalecimento da relação da cultura com a comunidade holandesa.

Quadro 3.12 - Fatores Críticos de Sucesso



Fonte: Autoral, baseado em Stichting Museumkaart 2019

### 3.3.1. Divulgação

O apoio às plataformas digitais de marketing é um dos principais focos de ação da Fundação para o desenvolvimento e inovação da imagem dos museus na Holanda. O *Museumkaart* é, por isso, um instrumento indispensável aos museus por ajudar a criar um suporte sólido de comunicação e divulgação, em especial junto da opinião pública e política (Stichting Museumkaart 2019).

Quadro 3.13 - Principais atividades de divulgação

	Descrição	Objetivo	Público-Alvo	Alcance (2019)
<b>Newsletter</b>	- Personalizada com base na idade e nas preferências demonstradas pelos portadores do cartão	Comunicação direcionada	Titulares	950.000 endereços
<b>Newsletter para crianças</b>	- Dicas e ofertas direcionadas com base no perfil individual de cada criança	Levar os museus para dentro de casa	Crianças Titulares	95.000 endereços
<b>Hidden Museum Treasures</b>	- Programa de televisão emitido por uma emissora nacional, com 5 temporadas	Emitir outras vertentes dos museus a um público mais variado	Público em geral	120 mil espetadores por episódio em 2018
<b>Museumkaart Weekly</b>	- Programa de rádio com entrevistas a profissionais de museus e artistas, divulgação comentada de exposições e de outras atividades	Emitir outras vertentes dos museus a um público mais variado	Público em geral	500 mil ouvintes por transmissão
<b>Redes Sociais</b>	Twitter	Divulgar, alcançar e interagir com um número maior de pessoas	Público em geral	12 000 seguidores
	Facebook			17 000 seguidores
	Instagram			13 000 seguidores

Fonte: Autoral, baseado em Stichting Museumkaart 2019

### 3.3.2. Valorização económica dos museus

O código de barras existente no cartão físico do *Museumkaart*, permite o registo da entrada dos titulares nos museus, como a sua atividade, preferências de visita e interesses culturais. Desta forma os museus podem mapear o comportamento de visita dos titulares do *Museumkaart* e usar essa informação para determinar o seu tipo de público e conseguir desenvolver estratégias de marketing mais direcionadas.

Quadro 3.14 - Principais atividades de valorização económica dos museus

	Descrição	Objetivo	Público-Alvo	Alcance
<b>Retorno Financeiro</b>	- Distribuição proporcional dos lucros do cartão entre os museus aderentes	Promover o setor dos museus	Museus aderentes	- Responsável por 12% da orçamento próprio do setor de museus na Holanda
	- Relação bidirecional entre a posse do cartão e o número de visitas aos museus			- Em 2019 os museus receberam cerca de 66 milhões de euros em compensação das visitas com o <i>Museumkaart</i>

<b>Prémio Museu do Ano</b>	- Todos os anos é proposta uma categoria diferente de apoio a todos os setores que envolvem os museus	Incentivar o melhor desenvolvimento das atividades museológicas	Museus aderentes	75.000 votações online por parte do público em geral
	- Em 2019 foi proposto o tema “Museu Mais Amigável do público”, com um prémio de 100 000€			
<b>Plataforma de marketing</b>	- Cada museu tem acesso a um painel, através do portal Kantar TNS, onde podem obter dados sobre os seus visitantes titulares, bem como comparar com outros museus	Permitir aos museus obter informações para melhorar o desenvolvimento de futuras campanhas de marketing	Museus aderentes	466 museus por toda a Holanda
	- A Associação disponibiliza também um fórum específico para toda a rede de profissionais dos museus, para que possam partilhar conhecimento			

Fonte: Autoral, baseado em Stichting Museumkaart 2019

### 3.3.3. Captação e fidelização de públicos

A Fundação *Stichting Museumkaart* tem também a missão social de oferecer oportunidades de desenvolvimento cultural aos seus titulares, pois, segundo ela, os museus são um dos principais centros de enriquecimento não só pessoal mas especialmente social (Stichting Museumkaart 2019).

Quadro 3.15 – Principais atividades de captação e fidelização de públicos

	<b>Descrição</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Público-alvo</b>
<b>Semana Nacional dos Museus</b>	- Uma semana dedicada exclusivamente à promoção e familiarização dos holandeses com o mundo museológico, divulgada em programas de rádio, entrevistas em televisão, jornais nacionais e publicações diárias online	Fomentar o contacto dos holandeses para com as coleções dos museus.	Público em geral
<b>Millennial Golden Hours</b>	- Concertos e outras atividades desenvolvidas em espaços museológicos	Envolver e atrair público jovem a um maior contacto possível com a cultura e os museus holandeses	Público jovem
<b>App MuseumkaartMacth</b>	- Aplicação digital para encontrar uma companhia para visitar museu(s) e permite o acesso a eventos especiais aos seus utilizadores	Conectar as pessoas e os museus	Público adulto em geral
<b>Noites especiais interativas</b>	- Noites especiais onde cada museu tem o seu próprio programa, geralmente com visitas guiadas interativas	Fornecer um outro olhar sobre os museus e as suas coleções	Titulares

Fonte: Autoral, baseado em Stichting Museumkaart 2019

### 3.3.4. Educação Cultural

A Fundação *Stichting Museumkaart* desenvolve muitas atividades juntos das crianças e das suas famílias, com o objetivo de criar hábitos de participação cultural desde cedo, capacitando também os próprios museus a organizarem as suas coleções de forma mais apelativa e explícita para os mais novos (*Stichting Museumkaart* 2019).

Quadro 3.16 – Principais atividades de educação e formação cultural

	<b>Descrição</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Público-alvo</b>	<b>Alcance (2019)</b>
<b>Museus Pop-Up</b>	Colaboração especial entre museus e escolas de todo o país onde os alunos podem aprender e interagir com um grande número de objetos disponibilizados pelos museus	Levar ao conhecimento do público jovem as coleções de museus	Público escolar	-
<b>Museum Kids Week</b>	Semana que decorre durante as férias de outono com programação exclusiva para crianças e as suas famílias	Estimular as visitas das famílias aos museus	Famílias (titulares e não titulares)	-
<b>“Jovens Inspetores do Museu”</b>	Programa que estabelece parcerias com as escolas que levam os mais novos a inspecionar e avaliar os museus, para determinar se estes são interessantes e adequados para crianças	Estabelecer o contacto das crianças com os museus	Público escolar até 12 anos	12 400 inspeções a museus 4 400 crianças registadas como inspetoras de museus
<b>Museumkids.nl</b>	Plataforma interativa, com diversos jogos e visitas online aos museus	Familiarizar as crianças com os museus, ainda que virtualmente	Titulares do Museumkidskaart	91 000 utilizadores

Fonte: Autoral, baseado em *Stichting Museumkaart* 2019

## **4. Análise de Dados**

### **4.1. Análise do Inquérito**

A estratégia adotada para a análise e interpretação dos dados obtidos no inquérito e nas entrevistas seguiu a proposta de Leavy, distribuídas pelas fases de preparação e organização dos dados, codificação, categorização, tematização e interpretação (Leavy 2017, p. 150-152). As técnicas de análise utilizadas foram a análise estatística descritiva para o inquérito e análise de conteúdo das entrevistas.

#### **4.1.1. Resultado do Inquérito**

O inquérito realizado tem como objetivo estimar o número de pessoas que estão dispostas a adquirir o Cartão Cultural em troca de um montante anual, o nível de participação cultural e os respetivos motivos de participação, caracterizando os respondentes através de questões sociodemográficas como o género, a idade, o nível de escolaridade e a situação profissional (Anexo A).

Pretendia-se realizar um inquérito, por questionário, a uma amostra de 500 pessoas, escolhidas aleatoriamente, entre os meses de março e junho de 2020. Porém, as limitações impostas pela Pandemia, associadas ao aumento exponencial de utilização das redes sociais, implicaram uma mudança de estratégia. Optou-se, então, por elaborar um inquérito com recurso às redes sociais, não só pela facilidade de resposta, mas também por serem plataformas digitais onde é alcançar um maior e mais abrangente número de pessoas.

#### **4.1.2. Perfil dos Respondentes**

Das 602 respostas válidas obtidas, 76% dos respondentes são do género feminino e 24% do género masculino.

A nacionalidade portuguesa é a mais representada (97%). Existem também respondentes que, apesar de residirem em Portugal, são provenientes de outros países como Alemanha, Angola, Brasil, França e Cabo Verde. A escolha pela inquirição a apenas indivíduos de nacionalidade portuguesa ou residentes em Portugal, prende-se com a necessidade de avaliar os níveis de participação nacional, visto ser este o público-alvo do Cartão Cultural que se propõe apresentar.

Como se pode identificar no Quadro 4.1, os respondentes têm idades compreendidas entre os 15 e os 84 anos, sendo o escalão dos jovens adultos o mais representado (55%) e adultos (dos 25 aos 34 anos – 22%).

De acordo com a distribuição etária, a média das idades dos respondentes ronda os 30 anos, ou seja, do escalão adulto. É visível o decréscimo do número de respondentes à medida que as idades avançam, sendo a grande maioria jovens e uma minoria os idosos.



Do total dos respondentes, 82% possui habilitações literárias consideradas de níveis superiores, sendo a maioria possuidora de licenciatura (57%), de mestrado (23%) e de doutoramento (1%).

Em relação aos restantes níveis de habilitação literária, verifica-se que 15% concluíram o ensino secundário e 2% têm a escolaridade básica, até ao 9º. ano, ou possuem um curso profissional ou artístico

A distribuição dos respondentes consoante a posição perante o trabalho, revela que 34% são estudantes, 23% trabalhadores por conta própria, 22% trabalhadores/estudantes, 15% trabalham por conta de outrem, 4% estão desempregados e 2% são reformados.

Quadro 4.1 - Perfil dos Respondentes

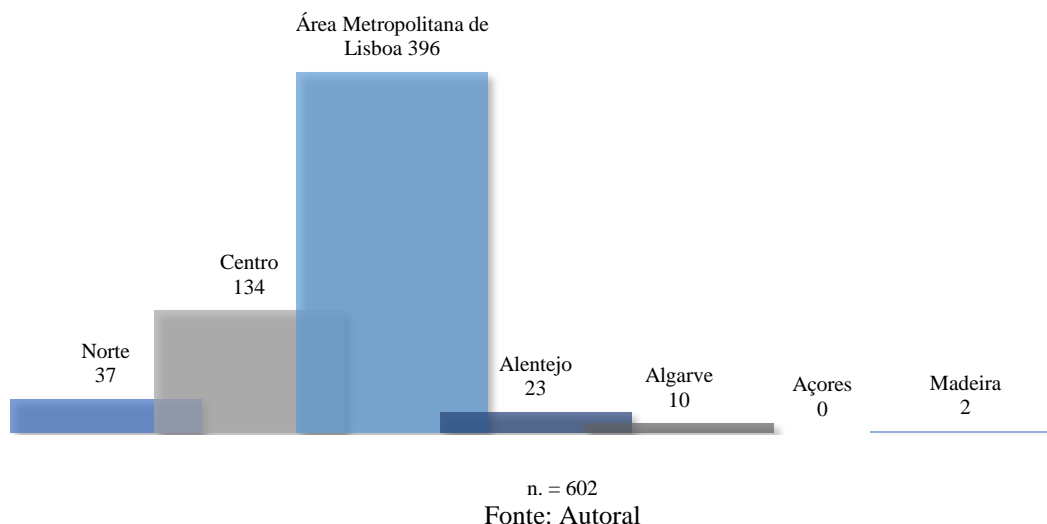
		<b>Respondentes</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
<b>Género</b>	Feminino	456	75,7%	602
	Masculino	146	24,3%	
<b>Intervalo de Idades</b>	15 / 24	328	54,5%	602
	25 / 34	134	22,3%	
	35 / 44	43	7,2%	
	45 / 54	49	8,2%	
	55 / 64	39	6,5%	
	65 / 74	2	0,3%	
	75 / 84	6	1,0%	
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino primário ou básico	10	1,7%	602
	Ensino Secundário (12º ano)	89	14,7%	
	Curso Profissional/Artístico	12	2,1%	
	Licenciatura	344	57,2%	
	Mestrado	138	22,9%	
	Doutoramento	8	1,4%	
<b>Situação Profissional</b>	Estudante	206	34,2%	602
	Trabalhador / Estudante	130	21,6%	
	Trabalhador por conta de outrem	91	15,1%	
	Trabalhador por conta própria	138	22,9%	
	Desempregado	23	3,8%	
	Aposentado	14	2,4%	602

Fonte: Autoral

O Gráfico 4.1 apresenta a repartição dos respondentes por território nacional, com maior predominância de respondentes residentes na Área Metropolitana de Lisboa (66%), na Região Centro (22%) e na Região Norte do País (6%).

Com menor representação está a Região Autónoma da Madeira com 0,3%, o equivalente a 2 respondentes, neste caso, residentes em Machico. A região Autónoma dos Açores não tem nenhuma representação neste questionário.

Gráfico 4.1 - Área de Residência



Considerando o concelho de residência, as cidades mais representadas são Lisboa (29%), Coimbra (11%), Mafra (8%), Sintra (6%) e Porto, Amadora e Almada (ambas com 3%). A distribuição dos respondentes por concelho de residência está presente no Anexo B.

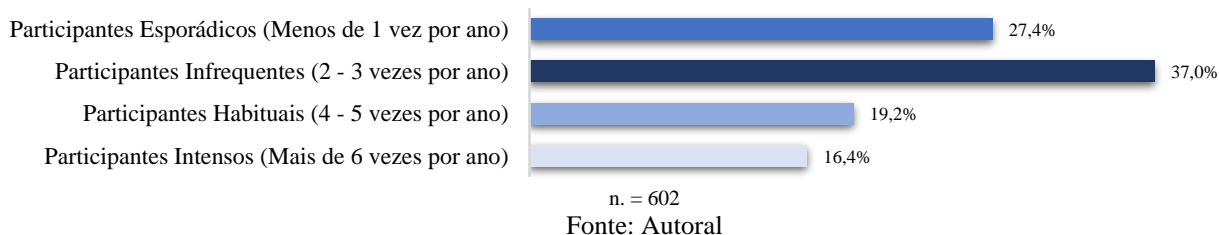
#### 4.1.3. Participação Cultural

Com o objetivo de avaliar a frequência com que os respondentes participam em eventos culturais, para perspetivar o tipo de público consumidor do Cartão Cultural, foi colocada a questão “Com que regularidade participa em eventos culturais?”<sup>13</sup>.

Pelas respostas, foi possível identificar o nível de frequência dos respondentes, distribuindo pelas categorias ‘Menos de 1 vez por ano’, ‘2 - 3 vezes por ano’, ‘4 - 5 vezes por ano’ e ‘mais de 6 vezes por ano’. A escolha desta divisão categórica para a tipificação dos participantes culturais foi efetuada de acordo com o proposto Mariñelarena (2017), que indica como ‘esporádicos’ (se menos de 1 vez), ‘infrequentes’ (entre 2 a 3 vezes), ‘habituais’ (entre 4 a 5 vezes) e ‘intensos’ (mais de 6 vezes).

Dos 602 respondentes, 73% referem participar de forma ativa em eventos culturais, com frequência de participação entre 2 a mais de 6 vezes por ano (Gráfico 4.2).

Gráfico 4.2 - Níveis de Participação Cultural (%)



<sup>13</sup> Entende-se por evento cultural toda a atividade realizada junto de uma entidade cultural, desde espetáculos, exposições, visitas a museus, monumentos históricos, etc.

Apesar de se poder considerar que a maioria dos respondentes sejam participantes ativos, por participarem em eventos culturais duas ou mais vezes por ano, ainda existe uma elevada percentagem que indica que não participa mais do que uma vez por ano em eventos culturais (27%).

Para esta análise, os respondentes que participam em eventos culturais menos de uma vez por ano, são considerados como participantes esporádicos. Contudo, o seu testemunho é válido para identificar os motivos que os levam a não participar ativamente na cultura, possibilitando o planeamento de estratégias para contrariar essa inatividade e incentivar uma maior participação. Nesse sentido, a análise efetuada, tal como acontece no questionário (Anexo A), está dividida em duas partes: uma com aspetos específicos direcionados para os ‘participantes esporádicos’; e outra para os ‘participantes frequentes’.

#### **4.1.4. Participantes Esporádicos**

De acordo com o Gráfico 4.2 em supra, do total dos respondentes apenas 165 (27%) indicaram participar em eventos culturais menos do que uma vez por ano, revelando uma atitude de prática quase inexistente, por reduzida frequência perante a oferta cultural existente em Portugal.

Os respondentes classificados como participantes esporádicos estão bastante equilibrados, sendo 56% do género feminino e 44% do género masculino, o que já não acontece com a distribuição por género do total, que foram 76% do género feminino e 24% do género.

Como se pode identificar no Quadro 4.2, a grande maioria (82%) dos participantes esporádicos são jovens e adultos. Com efeito, a maioria (61%) encontra-se no escalão dos jovens (15-24 anos) seguida de 21% no escalão adulto (25-34 anos).

Em comparação com o total dos respondentes, os participantes esporádicos apenas representam uma percentagem menor do que da totalidade (21% contra 22%) no escalão dos jovens adultos (25-34 anos) e a partir dos 55 anos, mas sem nenhum a partir dos 65 anos.

Sendo elevada a percentagem de jovens como participantes esporádicos, poder-se-á concluir que a política cultural de atração de público parece não estar a ir ao encontro do interesse dos mais jovens.

No que respeita às habilitações literárias dos participantes esporádicos, e em comparação com o total dos respondentes, verifica-se que a maioria possui níveis de escolaridade mais baixos, o que justifica a relação intrínseca entre a educação, a formação, e os públicos da cultura.

É também possível identificar que, em relação à sua situação profissional, a maioria dos respondentes participante esporádico é Estudante (41%) logo seguido de Trabalhador/Estudante e Trabalhador por conta Própria (24%).

Ao comparar o número de participantes esporádicos com o total dos respondentes, relativamente à sua situação profissional, verifica-se que a categoria de Estudante, Trabalhador/Estudante, e Trabalhador por conta de outrem são superiores em 7%, 2% e 9%, respetivamente. O Trabalhador por conta própria é a categoria que verifica maior discrepância entre os participantes esporádicos (8%) e o total (23%).

Quadro 4.2 - Comparação do Perfil dos Participantes Esporádicos com o Total

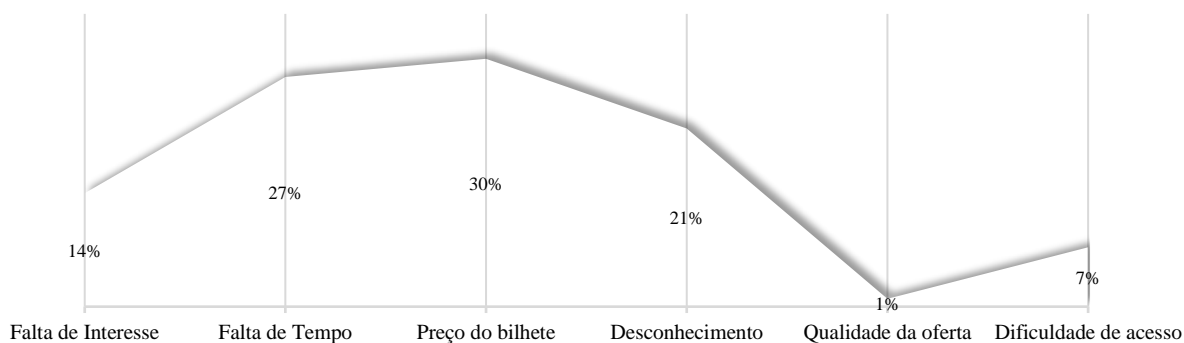
		Participantes Esporádicos	%	Total	Total %
<b>Género</b>	Feminino	93	56,3%	456	75,7%
	Masculino	72	43,8%	146	24,3%
<b>Intervalo de Idades</b>	15 / 24	369	61,3%	328	54,5%
	25 / 34	128	21,3%	134	22,3%
	35 / 44	45	7,5%	43	7,2%
	45 / 54	53	8,8%	49	8,2%
	55 / 64	8	1,3%	39	6,5%
	65 / 74	0	0,0%	2	0,3%
	75 / 84	0	0,0%	6	1,0%
	<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino primário ou básico	23	3,8%	10
Ensino Secundário (12º ano)		128	21,3%	89	14,7%
Curso Profissional/Artístico		15	2,5%	12	2,1%
Licenciatura		369	61,3%	344	57,2%
Mestrado		68	11,3%	138	22,9%
Doutoramento		0	0,0%	8	1,4%
<b>Situação Profissional</b>	Estudante	248	41,3%	206	34,2%
	Trabalhador / Estudante	143	23,8%	130	21,6%
	Trabalhador por conta de outrem	143	23,8%	91	15,1%
	Trabalhador por conta própria	45	7,5%	138	22,9%
	Desempregado	15	2,5%	23	3,8%
	Aposentado	14	2,4%	14	2,4%

n. = 602

Fonte: Autoral

Quando questionados sobre o porquê de não participarem em mais eventos culturais, os participantes esporádicos apontaram como principais barreiras o preço do bilhete, a falta de tempo, o desconhecimento das ofertas culturais e a falta de interesse. Na pergunta referente ao Gráfico 4.3, foi pedido aos respondentes que seleccionassem 4 das 6 categorias apresentadas.

Gráfico 4.3 - Principais barreiras no acesso à Cultura (%)



n. = 660 respostas; 165 respondentes

Fonte: Autoral

O Gráfico 4.3 revela que o indicador do fator preço é o principal motivo de impedimento à participação cultural, o que caracteriza o pensamento de que o “pagamento”, independentemente do montante, é um obstáculo na intenção de participar ativamente em eventos culturais. No caso dos museus, a média de preços dos bilhetes dos museus da DGPC é de cerca de 3€<sup>14</sup>, o que revela que o indicador “preço” se pode basear numa crença infundada da sociedade portuguesa.

Em resposta à solicitação de sugestão sobre o que os levaria a aumentar os níveis de participação na cultura em Portugal, a grande maioria dos participantes esporádicos sugeriram uma maior aposta na divulgação da oferta cultural, preços mais acessíveis e uma programação mais variada.

“Maior divulgação e preços mais baratos”

[mulher, 26 anos, portuguesa, licenciatura, Mafra, trabalhadora/estudante, participante esporádico]

“visitas mais apelativas e divulgação”

[homem, 23 anos, português, licenciatura, Braga, estudante, participante esporádico]

“Preços mais baixos é sempre o principal, depois ocorre as vezes eu não saber sobre o evento até este já se ter realizado ou já não haverem mais bilhetes...”

[mulher, 47 anos, portuguesa, licenciatura, Lisboa, trabalhadora por conta de outrem, participante esporádico]

#### 4.1.5. Participantes Frequentes

Como se pode identificar no Quadro 4.3, 73% dos participantes frequentes responderam participar mais do que uma vez por ano em eventos culturais.

A maior frequência verifica-se entre duas a três vezes por (37%), embora 16% refira participar mais do que 6 vezes por ano. O perfil dos respondentes considerados como participantes frequentes é composto por 83% do género feminino e 17% do género masculino, superior e inferior em 7% quando comparados o total.

Quadro 4.3 - Distribuição do perfil dos participantes frequentes por género e idade

		2 – 3 vezes	4 - 5 vezes	Mais de 6 vezes	Total
<b>Respondentes</b>	Participantes Frequentes	223	115	99	437
<b>Género</b>	Feminino	186	99	78	437
	Masculino	37	18	19	
<b>Intervalo de Idades</b>	15 / 24	130	62	45	437
	25 / 34	39	31	12	
	35 / 44	12	8	8	

<sup>14</sup> Média contabilizada de acordo com o preçário dos museus da DGPC apresentados em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/>

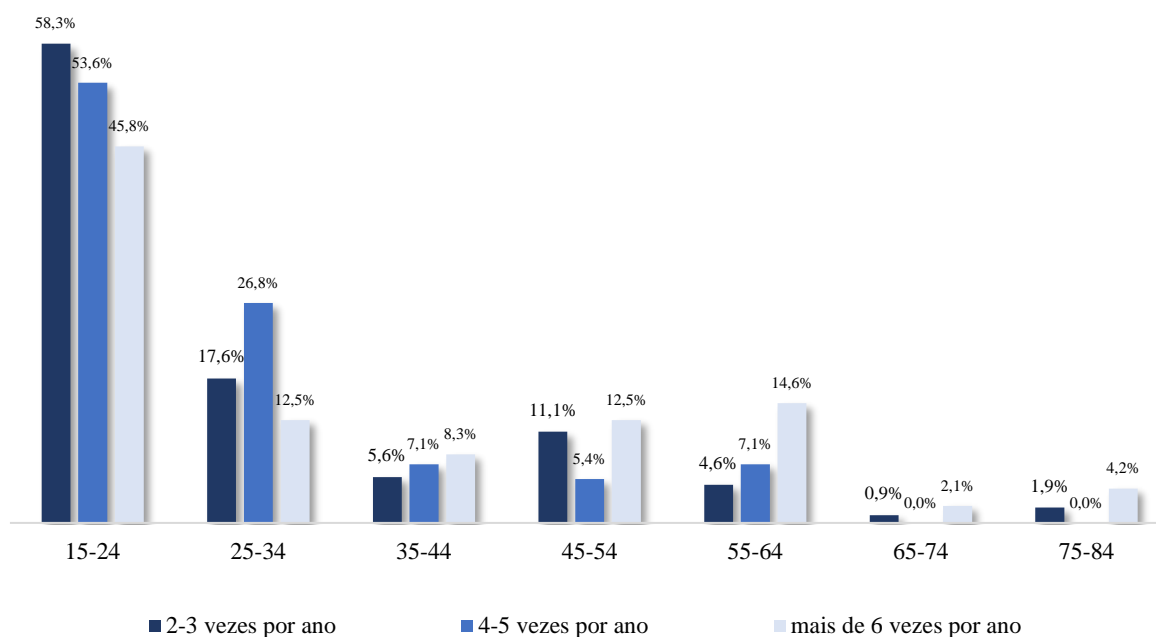
45 / 54	25	6	12
55 / 64	10	8	14
65 / 74	2	0	2
75 / 84	4	0	4

Fonte: Autoral

A média das idades dos participantes frequentes é de 36 anos, sendo os 23 e os 24 anos as idades mais representadas (Anexo C).

De acordo com a distribuição por nível de frequência, os respondentes do escalão etário dos jovens (15-24 anos) são os que mais participam em atividades culturais, tendo uma maior incidência na participação entre 2 a 3 vezes por ano (58%). Supremacia que também se verifica nas participações entre 4 e 5 vezes ou mais de 6 vezes por ano. Nos escalões adultos (maiores de 24 anos), os respondentes com idade igual ou superior a 34 anos são os que mais ativamente participam em atividades culturais (Gráfico 4.4).

Gráfico 4.4 – Distribuição dos participantes frequentes por idade (%)



n. = 437

Fonte: Autoral

Como se depreende no Quadro 4.4, de acordo com as habilitações literárias dos participantes frequentes e em comparação com o total, existe uma superioridade de respondentes com níveis de escolaridade superior (Doutoramento, Mestrado e Licenciatura), o que confirma a correlação existente entre a formação escolar e a prática frequente em atividade culturais.

Quadro 4.4 - Comparação das habilitações literárias e situação profissional dos participantes frequentes com o total

	Participantes Frequentes	%	Total	Total %	
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino primário ou básico	4	0,9%	10	1,7%
	Ensino Secundário (12º ano)	54	12,4%	89	14,7%
	Curso Profissional/Artístico	8	1,8%	12	2,1%
	Licenciatura	243	55,6%	344	57,2%
	Mestrado	120	27,5%	138	22,9%
	Doutoramento	8	1,8%	8	1,4%
<b>Situação Profissional</b>	Estudante	140	32,0%	206	34,2%
	Trabalhador / Estudante	89	20,4%	130	21,6%
	Trabalhador por conta de outrem	146	33,4%	91	15,1%
	Trabalhador por conta própria	31	7,1%	138	22,9%
	Desempregado	19	4,3%	23	3,8%
	Aposentado	11	2,7%	14	2,4%

n. = 437  
Fonte: Autoral

Em comparação com os resultados globais, os participantes frequentes em situação profissional de Trabalhador por conta de outrem são os que apresentam valores superiores em 18%.

Todas as restantes categorias situam-se abaixo do total da amostra, à exceção das categorias de Desempregado e Aposentados, que são relativamente superiores.

#### 4.1.5.1. Níveis de Frequência Cultural

Para determinar a regularidade com que os participantes frequentes participam nas diversas atividades culturais, foi colocada a questão ‘Com que frequência costuma participar nos diferentes eventos culturais’, perspetivando quantificar a recorrência de assistência em eventos culturais, tendo como indicador de análise o número de respondentes que disseram ser públicos frequentes.

Na vertente de Património, da qual fazem parte os Museus e Monumentos, a afluência de participantes frequentes incide em maior número em 3 vezes por ano ou mais (35%) e 1 vez por ano (31%), o que revela que grande parte dos respondentes visita a museus e monumentos.

Em relação aos Concertos de Música, verifica-se uma menor frequência, com grande parte dos respondentes a participar apenas 1 vez (42%) ou 3 vezes ou mais por ano (28%).

Na vertente do Teatro, a categoria da assiduidade de 1 vez por ano foi a mais indicada (39%), seguida pelos que raramente assistem a peças de teatro (21%), o que indica uma atitude pouco frequente por parte dos respondentes em relação ao teatro.

Os Espetáculos de Dança são a vertente cultural com menor frequência de assistência por parte dos respondentes. A categoria Raramente é a mais representada (38%), seguida por 1 vez por ano (26%).

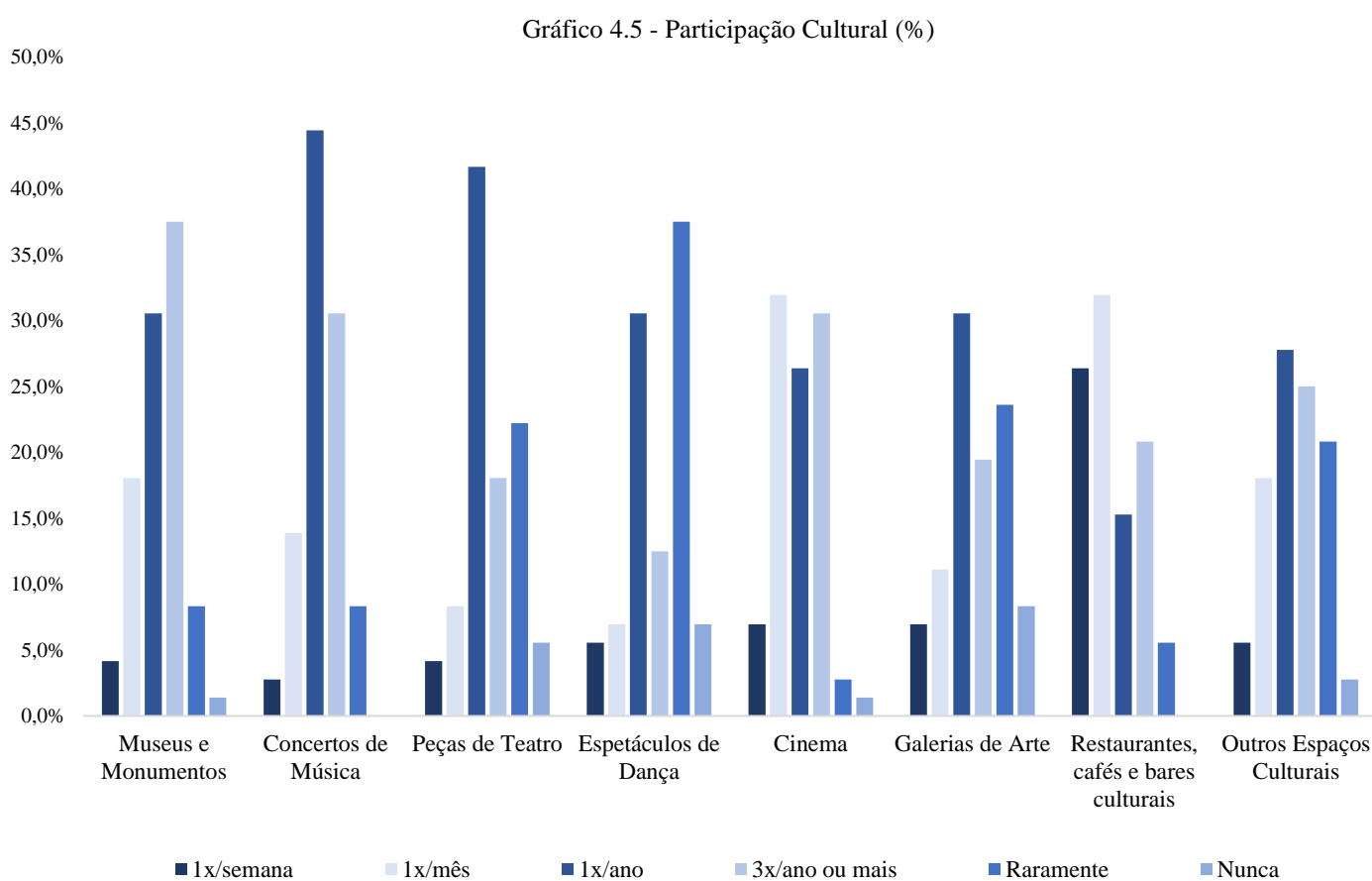
No Cinema a participação cultural revela uma maior tendência de frequência, representada por uma assiduidade por mês (32%), três vezes por ano (28%) e uma vez por ano (25%).

Nas Galerias de Arte a realidade é um pouco parecida com as peças de teatro, por a tendência estar também direcionada para uma frequência de uma vez por ano (28%) ou raramente (24%).

Os Restaurantes, Cafés e Bares Culturais são a vertente da cultura com maior nível de frequência por parte dos respondentes, sendo a sua participação considerada como ‘intensa’ pela afluência de uma vez por mês (32%) e uma vez por semana (26%).

O nível de participação em outros Espaços Culturais é o mais linear, sendo a frequência de uma vez por ano (25%) e de três vezes por ano (24%) as mais representadas.

O Gráfico 4.5 apresenta a junção dos níveis de participação referentes a cada categoria de evento cultural.

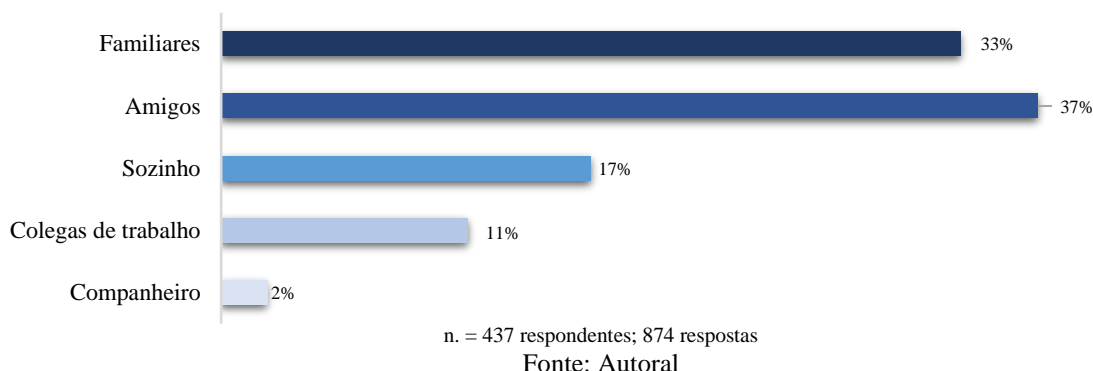


n. = 437 respondentes  
Fonte: Autoral

Quando questionados sobre se participam em eventos culturais sozinhos ou acompanhados, a maioria refere ir acompanhado, o que justifica que a participação nas atividades culturais pode ser considerada como uma experiência de enriquecimento social pela partilha com outras pessoas, neste caso, na preferência essencialmente da companhia de Amigos (37%) e Familiares (33%) (Gráfico 4.6).



Gráfico 4.6 - Modalidades de acompanhamento (%)



#### 4.1.5.2. Motivações de Participação

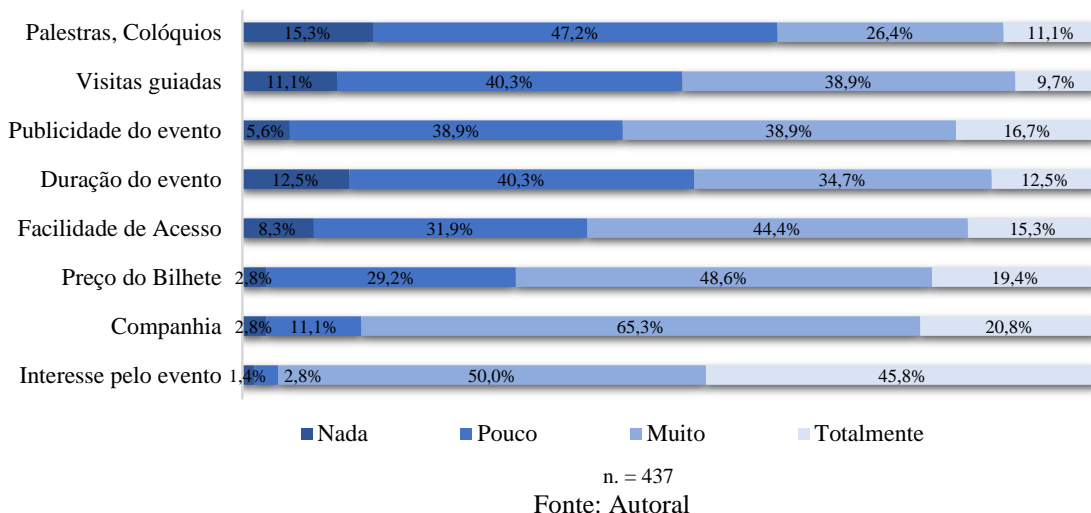
Para identificar os principais fatores que influenciam os residentes em Portugal a serem participantes frequentes, foi-lhes solicitado que quantificassem entre ‘nada’, ‘pouco’, ‘muito’ e ‘totalmente’ o nível de influência que cada equipamento cultural tem aquando a decisão de participação em eventos culturais.

No Gráfico 4.7 pode-se identificar que, com algum destaque, 44% dos respondentes apontam o Interesse pelo evento como fator primordial para a participação em eventos culturais. Todos os restantes fatores foram indicados por 17% ou menos.

No que respeita a um bom motivo para participarem nos eventos culturais, para além de apontarem o Interesse no evento (90%), indicam também a Companhia (81%), o Preço do Bilhete (63%), Facilidade de acesso e Publicidade do evento (55%).

Os fatores de influência mais apontados como ‘nada’ são as Palestras e Colóquios (15%) e a Duração do evento (10%). Também se identifica que nas Visitas guiadas a opinião dos respondentes é *fifty-fifty* (50%) entre ‘nada’ ou ‘pouco interessante’ e ‘muito’ ou ‘totalmente’ interessado.

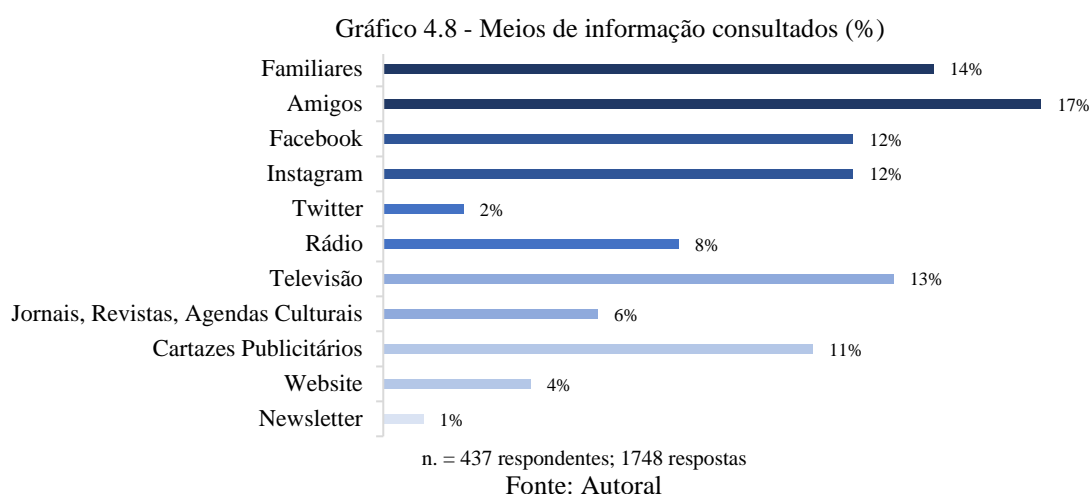
Gráfico 4.7 - Motivos de participação (%)



Como forma de identificar os canais preferenciais de divulgação dos eventos culturais, foi colocada a questão “De que forma obtêm conhecimento sobre os eventos e espaços culturais que costuma frequentar ?”

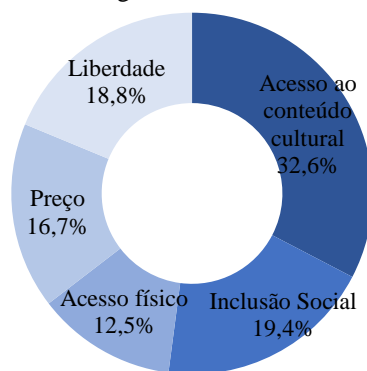
Entre os meios de informação indicados, o fator social mais escolhido é a recomendação de Amigos (17%) e Familiares (14%). No que concerne às plataformas digitais, destacam-se as redes sociais Facebook e Instagram (12%).

A televisão continua a ser o meio de comunicação mais utilizado para o conhecimento prévio dos eventos culturais (13%), em especial nos escalões dos mais idosos, revelando assim a importância que os canais televisivos, em especial nacionais, continuam a ter no fomento do serviço público informativo na sociedade portuguesa. A newsletter é o meio de informação menos indicado pelos respondentes (Gráfico 4.8).



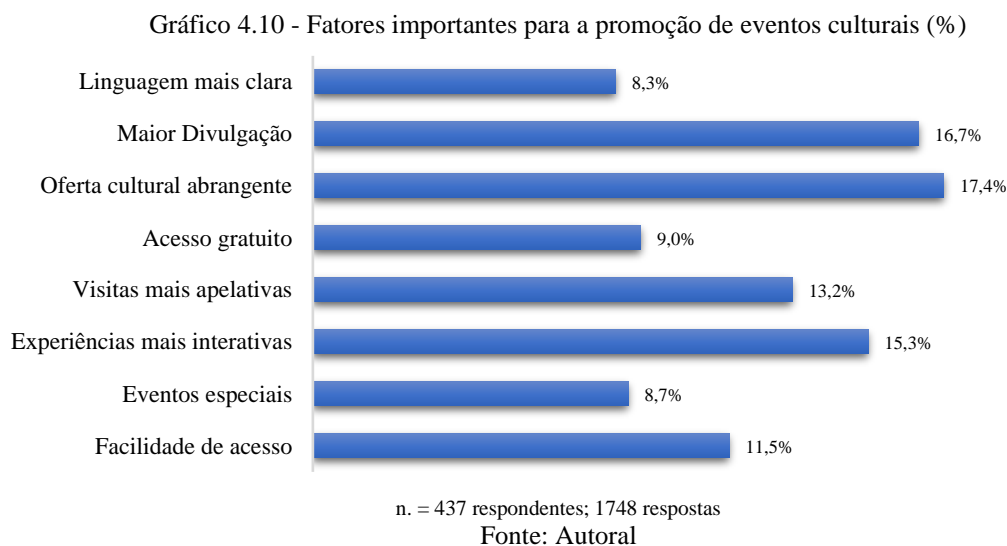
A questão do acesso à cultura tem sido um tema cada vez mais debatido entre os agentes culturais (Vlachou e Braga 2018) e, como forma de perceber o que é o acesso do ponto de vista dos públicos, foi colocada a questão do que para eles significa ter acesso à cultura. Como resposta, a grande maioria dos respondentes indica significar o Acesso ao conteúdo cultural (33%), seguido pelos sentimentos de Inclusão Social (19%) e de Liberdade (19%).

Gráfico 4.9 - Significado de Acesso à Cultura (%)

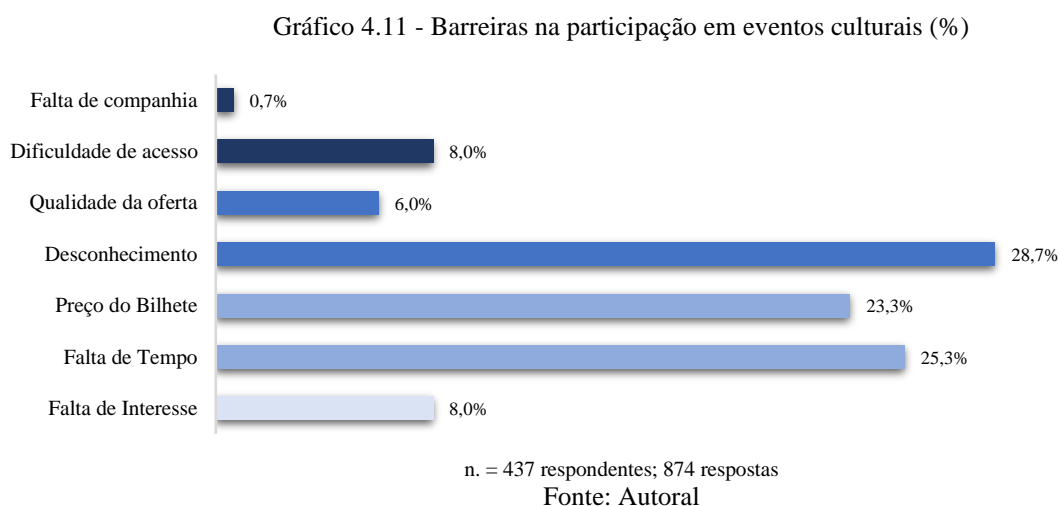


n. = 437 respondentes; 874 respostas  
Fonte: Autoral

O Gráfico 4.10 apresenta, de forma detalhada, os fatores que consideram ser importantes para a promoção de eventos culturais. O fator mais apontado é a Oferta cultural abrangente (17%), seguido pela Maior divulgação (17%) e pelas Experiências mais interativas (15%), indicando que a interatividade, acompanhada da criatividade nos conteúdos oferecidos e na sua divulgação, são fatores bastante importantes para atrair um maior interesse do público.



Quanto às Barreiras na participação em eventos culturais, o fator mais indicado foi o Desconhecimento (29%), seguido da Falta de tempo (25%) e do Preço do bilhete (23%). A partir do Gráfico 4.11 é possível concluir ser da maior importância a aposta por parte dos agentes culturais na divulgação e promoção dos seus eventos de forma a chegar ao público em geral.



Apesar de o indicador do Preço do bilhete não ter sido o mais representado nos gráficos anteriores, é apontado como um dos principais fatores quando questionados sobre o que os levaria a participar mais ativamente na Cultura em Portugal. Os testemunhos apresentados justificam, assim, o propósito do

Cartão Cultural em facilitar e estimular esse acesso através do sentimento de garantia de uma entrada facilitada em eventos culturais, ainda que adquirida.

“Acesso mais facilitado, preços mais amigáveis para todas as pessoas de cada classe social e se houvesse mais divulgação nas redes sociais ou nos media”

[mulher, 28 anos, portuguesa, licenciada, Cantanhede, desempregada, participante frequente mais de 6 vezes por ano]

“Divulgação e preço acessível olhando a quem tem rendimentos mais baixos”

[homem, 57 anos, português, curso profissional/artístico, Coimbra, trabalhador por conta própria, participante frequente mais de 6 vezes por ano]

“Maior divulgação sem implicar uma procura da minha parte; preços mais acessíveis; maior facilidade nos acessos”

[mulher, 24 anos, portuguesa, mestre, Loures, trabalhadora/estudante, participante frequente mais de 6 vezes por ano]

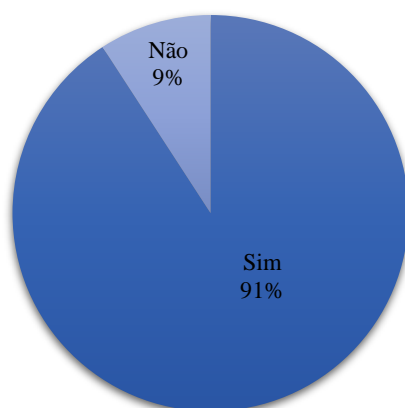
“Mais envolvimento na experiência”

[homem, 25 anos, português, licenciado, Lisboa, estudante, participante frequente mais de 6 vezes por ano]

#### 4.1.5.3. Posição face aos períodos de entrada gratuita

Como forma de analisar a posição dos participantes considerados frequentes perante os descontos praticados na bilheteira e períodos de entrada gratuita, foi colocada essa questão no questionário, tendo a quase totalidade referido procurar saber quais os descontos existentes antes de efetuar a compra de um bilhete para eventos culturais, o que revela uma tendência para a procura de ingressos a preço reduzido. Com efeito, no Gráfico 4.12 pode ver-se que a grande maioria (91 %) respondeu que sim, que procurar saber quais os descontos existentes antes de efetuar a compra de um bilhete para eventos culturais, contra os apenas 9% que referiam não o fazer.

Gráfico 4.12 - Procura pelos descontos praticados na bilheteira (%)



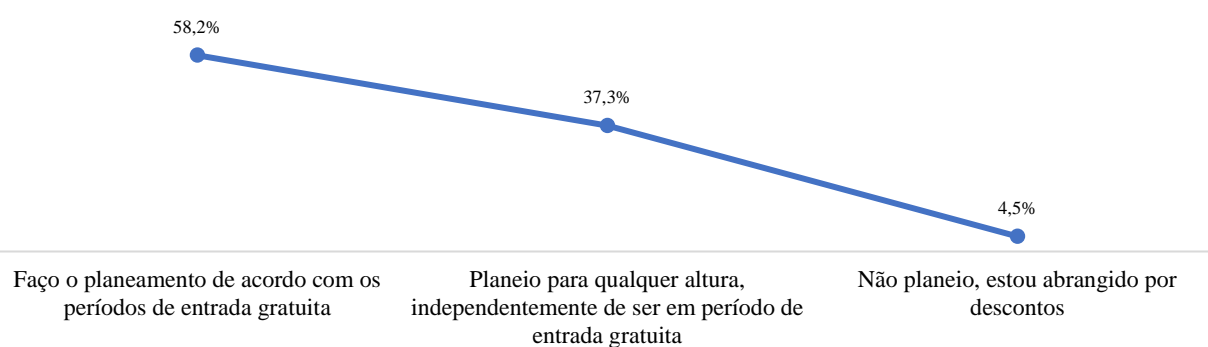
n. = 437

Fonte: Autoral

À pergunta sobre qual a posição dos visitantes em relação aos períodos de entrada a preço reduzido ou até mesmo gratuitos, como acontece no 1.º domingo de cada mês nos museus dependentes da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), como se pode identificar no Gráfico 4.13, 58% responderam planejar as suas visitas para esses períodos específicos, ao contrário dos 37% que responderam que não se preocupavam com esse aspeto, pois visitam quando querem.

Apenas uma minoria (5%) referiram não planejar períodos de visita por estarem abrangidos por descontos.

Gráfico 4.13 - Posição face aos períodos de entrada gratuita (%)



n. = 437

Fonte: Autoral

Tanto pela análise do Gráfico 4.12 - “Procura pelos descontos praticados na bilheteira” como do Gráfico 4.13 - “Posição face aos períodos de entrada gratuita” é evidente a preferência pela gratuidade. Contudo, 37% indicam que, embora possam preferir a gratuidade, planeiam a visita para qualquer altura independentemente de ser um período de entrada gratuita, o que revela uma postura de autonomia, quer temporal, quer monetária. Mais uma vez, a proposta do Cartão Cultural adequa-se a estes interesses, através da ideia de posse de algo que lhes garanta o acesso mais eficaz a um grande número de eventos culturais sem qualquer compromisso.

Esta premissa é justificada quando, como se identifica no Gráfico 4.14, 71% dos participantes considerados frequentes referem o desconto ou a entrada gratuita como um dos fatores que leva a participar mais vezes em eventos culturais.

Gráfico 4.14 - Desconto e gratuidade como fatores impulsionadores (%)



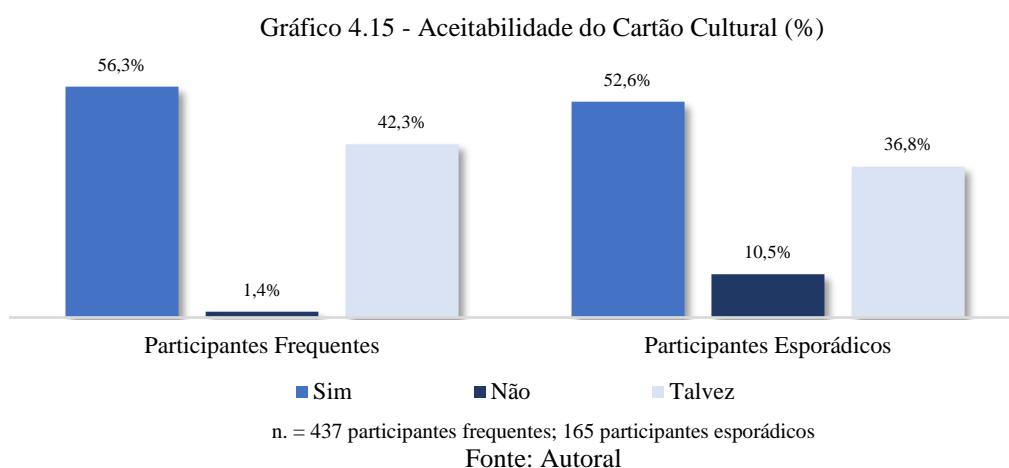
n. = 437

Fonte: Autoral

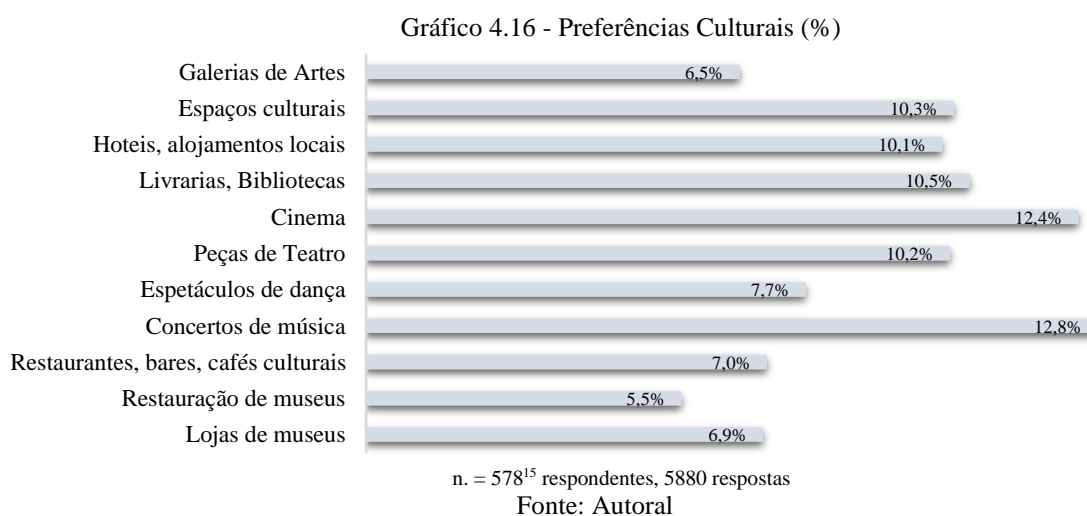
#### 4.1.6. O Cartão Cultural

Da análise dos vários elementos que caracterizam o modo de participação nas diferentes atividades culturais e os motivos que os influenciam na escolha pela participação, foi-lhes colocada a questão sobre se adquiriam ou não um Cartão Cultural que lhes garantisse o acesso a um grande número de eventos culturais por todo o país.

Tendo sido apenas colocada essa questão, sem qualquer informação adicional, o Gráfico 4.15 apresenta uma aceitabilidade superior a 50% tanto dos participantes esporádicos como dos participantes frequentes, o que evidencia a influência do Cartão Cultural como impulsionador de um maior acesso à Cultura em Portugal.

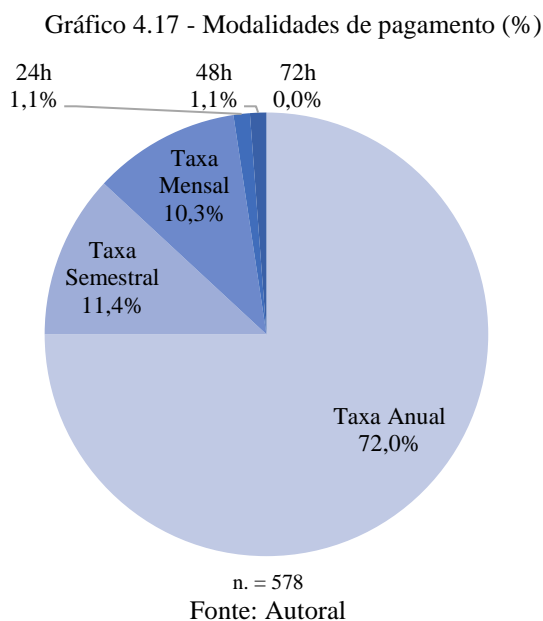


No inquérito realizado foi possível verificar, como se pode identificar no Gráfico 4.16, uma tendência para serem privilegiados, como preferências culturais, os Concertos de música (13%), o Cinema (12%), as Livrarias e bibliotecas (11%), os Hotéis, Alojamentos locais, os Espaços culturais e as Peças de Teatro (10%). A Restauração de museus é a que apresenta a menor preferência (6%).

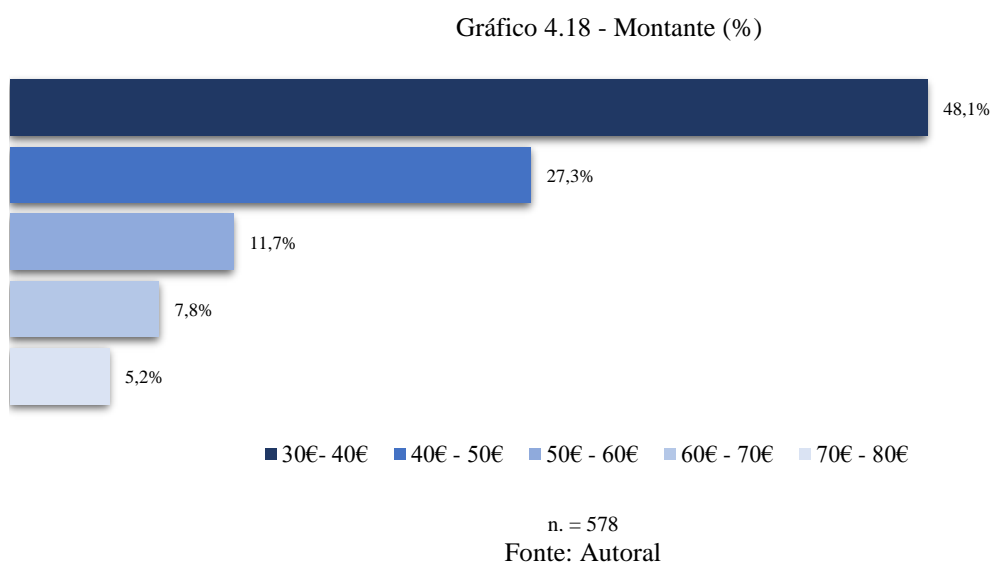


<sup>15</sup> A partir da questão anterior, o questionário terminou para os respondentes que disseram não querer adquirir o Cartão Cultural. Neste caso, do total de 602 respondentes, 24 não foram mais contabilizados.

Para melhor compreender as expectativas e necessidades relativamente à modalidade de pagamento do Cartão Cultural, foi pedido aos respondentes que escolhessem a periodicidade que consideravam ser a mais adequada. Como se identifica no Gráfico 4.17, a Taxa anual representa 72% das preferências contra os 1% de 24h e 48h.

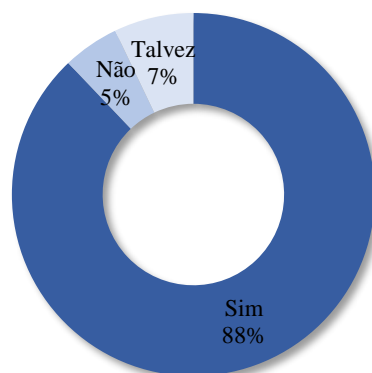


Também foi solicitado que escolhessem qual o montante que estariam dispostos a pagar pelo Cartão Cultural anual. Com intervalos de valores entre os 30€ e os 80€, o montante médio com maior percentagem de votos situa-se nos 44€ (Gráfico 4.18).



Por fim, o Gráfico 4.19 revela que a grande maioria (88%) apontou o Cartão Cultural como um meio capaz de os levar a participar mais ativamente na Cultura em Portugal, contra uma minoria que não o considera (5%) ou que dá o benefício da dúvida com um talvez (7%).

Gráfico 4.19 - O Cartão Cultural como fator impulsionador de maiores níveis de participação cultural em Portugal



n. = 578  
Fonte: Autoral

Os Gráficos 4.18 e 4.19 ilustram a receptividade pública do Cartão Cultural, tal como pretendido com o objetivo referente ao Tema B) Públicos da Cultura, indicado anteriormente no Capítulo da Metodologia

#### 4.2. Análise das Entrevistas

Para analisar os dados diretos obtidos no decorrer das entrevistas, seguiu-se uma lógica que conjuga as categorias e subcategorias inerentes a cada tema do estudo em análise, indicadas no Quadro 4.1.

Quadro 4.5 - Lógica de análise de conteúdo das entrevistas

<b>Tema A) Mercado Cultural</b>	
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Cartões Culturais / Cartões de Desconto	Iniciativas Culturais
	Lisboa Card; Porto Card; ICOM <sup>16</sup> Card
	Fatores Críticos de (In)sucesso
<b>Tema B) Públicos da Cultura</b>	
Relação Entidade/ Público-Alvo	Os públicos da Cultura
	Gratuidade
Relação Formação / Públicos da Cultura	Formação de Públicos
<b>Tema C) Proposta de Valor</b>	
Participação Cultural	Barreiras culturais
	Fatores catalisadores de público
Propensão para adesão	Benefício Social e Financeiro

Fonte: Autoral

<sup>16</sup> O cartão do Conselho Internacional de Museus (ICOM), permite o acesso gratuito a museus por toda a Europa, exclusivo para profissionais que estejam inseridos na rede profissional de instituições e profissionais de museus.



### 4.2.1. Intenções gerais

No Quadro 4.2 apresentam-se as intenções demonstradas por parte de cada uma das 3 entidades culturais portuguesas que não haviam sido contactadas, revelando o grande interesse na criação em Portugal de um Cartão ligado à Cultura.

Quadro 4.6 - Intenções Gerais

	Unidades de Referência	Indicadores
Intenções Gerais	“Eu antes de estar aqui na EGEAC estive a fazer estudos dos museus junto dos museus nacionais, e muitas vezes era discutida a criação de um Cartão Cultura que desse acesso aos vários museus ou serviços que dependiam do Ministério da Cultura. E quando soube que estava a tratar esse assunto, portanto, no fundo gostava de saber do seu lado o que é que tem avançado para esta coisa, como é que tem olhado para esta valente ideia”  - EGEAC	- Preocupação constante e generalizada da necessidade de implementar um cartão ligado à Cultura
	“Quando soube que estava a trabalhar sobre a hipótese de um cartão, achei muito interessante porque nós estivemos aqui há uns largos meses a começar a pensar sobre a hipótese de criação de um Cartão Cultura, pelo menos da DGPC, que depois por razões várias não chegou a avançar como nós gostaríamos, mas realmente é uma ideia que está sempre em cima da mesa”  - Ministério da Cultura	- Incapacidade de concretização da ideia
	“A tua ideia é um pouco a nossa ideia, e eu achei muito interessante que alguém mais tivesse tido essa ideia. Por isso é que quis conversar contigo sobre isto e explicar-te também o porquê de a nossa não ter avançado”  - Associação Portuguesa de Museologia	

Fonte: Autoral

### 4.2.2. Tema A) Mercado Cultural

Tendo como intenção a perceção dos processos de funcionamento e de parceria entre as entidades e alguns cartões culturais e cartões de desconto existentes em Portugal, foi possível determinar que, apesar de existirem algumas iniciativas localizadas, desenvolvidas por algumas entidades, os cartões mais referidos como principais parceiros foram o Lisboa Card, o Porto Card e o ICOM Card.

Quando nas reuniões foi colocada a questão se tinham desenvolvido alguma iniciativa associada a cartões ou práticas de desconto, a grande maioria refere não o ter feito por já existir um conjunto de valências disponíveis, como o desconto de estudante ou sénior, que beneficiam o público consumidor e vão ao encontro dos objetivos de bilheteira propostos pelas próprias entidades. Ainda assim, o Quadro 4.3 apresenta algumas das referências obtidas sobre as iniciativas culturais.

Quadro 4.7 - Iniciativas Culturais

A	Subcategoria	Unidades de Referência	Indicadores
Categoria: Cartões Culturais / Cartões de Desconto	Iniciativas Culturais	<p>“(…) há um conjunto vastíssimo de pessoas que pagam ou de uma forma digamos percentual ou mesmo estão dispensados de pagar. Pensou-se ao nível de quem decide que faria sentido haver algum tipo de pagamento que, no fim de contas, depois para um conjunto de pessoas muito vasto, este está diluído”</p> <p style="text-align: right;">- Museu do Aljube</p>	1) Vasta abrangência social de descontos
		<p>“(…) existem um conjunto de facilidades adquiridas que muitas vezes as pessoas têm porque trabalham num banco, trabalham numa seguradora ou trabalham numa instituição qualquer que essa instituição faz acordos com certas entidades culturais que ficam com esse desconto. Por isso é que o seu cartão pode prevalecer pela diferença que demonstra destes cartões”</p> <p style="text-align: right;">- Museu de Lisboa</p>	2) Benefícios institucionais
		<p>“Existem várias propostas do género, de cartões familiares, e-cards, uma série que já foram tentadas, mas que não existem. Não existe nenhum tipo nem de acordo sequer, podia haver acordos entre museus ou alguma coisa do género, parcerias, nada disso existe. Como digo foi tentado várias vezes inclusive mas não existe. Portanto o seu estudo tem todo o interesse claro”</p> <p style="text-align: right;">- Ministério da Cultura</p>	3) Inexistência de concorrência direta
		<p>“Nós tentámos fazer uma iniciativa aqui [Museu da Farmácia] de sete museus em conjunto. (...) eram sete museus em que compravas o primeiro bilhete no Museu da Farmácia e pagavas 7€. Com aquele bilhete ias ao Museu de São Roque e tinhas 20% de desconto. Juntavas o bilhete de São Roque ao da Farmácia e ias ao Museu do Carmo e tinhas 40% de desconto. Se tu tivesses seis bilhetes de seis museus diferentes entravas gratuitamente num sétimo museu (...) Esta ideia funcionou muito bem porque as pessoas quase que iam de propósito para ver se ganhavam bonificações, sobretudo estrangeiros, que era para ver se no quinto ou no sexto museu entravam de graça. Eram estimulados a. Depois as pessoas que estavam no <i>front office</i> não estavam preparadas para vender a ideia, não passavam a mensagem e por isso tu não tinhas conhecimento e a iniciativa acabou por cair por terra”</p> <p style="text-align: right;">- Associação Portuguesa de Museologia</p>	4) Estímulo por <i>gamification</i> (jogo de bonificações na bilheteira)

Fonte: Autoral

Para perspetivar a posição das instituições perante as parcerias estabelecidas com os *City Cards* de Lisboa, Porto e o cartão de museus ICOM Card, no Quadro 4.8 apresentam-se alguns testemunhos de benefícios trazidos pelos cartões para as entidades.

Quadro 4.8 - Lisboa Card, Porto Card e ICOM Card

A	Subcategorias	Unidades de Referência	Indicadores
Categoria: Cartões Culturais / Cartões de Desconto	Lisboa Card	<p>“O benefício financeiro é para o visitante que tem desconto no bilhete. Embora não haja benefício financeiro direto para o museu, acaba por haver pois a divulgação dos espaços é feita como contrapartida pelo desconto dado ao visitante que tem o cartão”</p> <p style="text-align: right;">- Museu da Água</p>	5) Notoriedade da entidade
		<p>“O Lisbon Card apenas dá uma maior visibilidade e abrangência a um maior número de pessoas, mas não qualquer retorno financeiro. É provável que com a existência de um possível retorno haja mais instituições a querer aderir”</p> <p style="text-align: right;">- Fundação Ricardo Espírito Santo Silva</p>	6) Benefícios indiretos
	Porto Card	<p>“Todos [os parceiros] são importantes, é claro que as atrações mais visitadas criam notoriedade ao cartão. (...) Temos vindo a ter cada vez mais empresas a querer ser aderentes pelo aumento da visibilidade que acaba por trazer alguma receita”</p> <p style="text-align: right;">- Associação de Turismo do Porto e Norte</p>	5) Notoriedade da entidade

	<p>“A Casa da Música tinha um acordo com o Porto Card, que agora até está suspenso. Mas o que acontecia era que notávamos que eram mais os estrangeiros a usar esse cartão, porque os portugueses usufruem muito mais dos descontos que temos na bilheteira que efetivamente são muito abrangentes”</p> <p style="text-align: right;">- Casa da Música</p>	7) Atração de público
ICOM Card	<p>“Aquilo com que nós contactamos mais é com os cartões do ICOM. Contudo, o ICOM é muito restrito, é só para os profissionais dos museus que são sócios do ICOM”</p> <p style="text-align: right;">- Museu do Oriente</p>	8) Acesso gratuito mas restrito aos profissionais das instituições associadas
	<p>“Existe o cartão ICOM, só que o cartão ICOM é toda uma outra coisa porque têm de ser as próprias instituições a fazerem-se de sócias, e então sim os cartões permitem a entrada gratuita em todos os equipamentos culturais que são sócios do ICOM”</p> <p style="text-align: right;">- Museu do Benfica</p>	
	<p>“O ICOM é mais quase o sentido do privilégio do que outra coisa, porque é caro e o acesso é um pouco restrito. É um cartão cultural de larga escala e para um público mais restrito. Mas é muito bom à mesma, para nós sobretudo porque podemos usufruir de alguns privilégios lá fora quando visitamos os países estrangeiros”</p> <p style="text-align: right;">- Museu das Comunicações</p>	

Fonte: Autoral

Contudo, é indicado que, apesar de não existir qualquer tipo de encargo financeiro pela parceria, a falta de estímulo monetário também é um fator que não deve ser menosprezado. Realçam, também, que deve ser tido em atenção tudo aquilo que aumenta o reconhecimento e a valorização do setor cultural e criativo. A título de exemplo, referenciam-se as seguintes palavras:

Nós no património precisamos mesmo de uma grande revolução ou de uma transformação quer das nossas mentalidades (...). Temos consciência que todos equipamentos de cultura, especialmente os museus, não têm lucro nenhum. Por isso é que é preciso criar a mentalidade do reconhecimento, da importância e do valor, especialmente por parte dos nossos parceiros<sup>17</sup>

Quando questionados sobre quais as características que consideram ser importantes para o alcance do sucesso e da sustentabilidade financeira de um Cartão Cultural, foram apontados como principais obstáculos na implementação de um cartão que pretenda englobar e trabalhar com entidades distintas, os entraves financeiros e burocráticos, como se depreende no Quadro 4.9.

O trabalho em rede foi também referido por várias entidades, como a Fundação Calouste Gulbenkian, como uma temática que tem vindo a ganhar cada vez mais importância, mas que, infelizmente, ainda não existem as condições favoráveis para que o estabelecimento dessas relações possam acontecer.

<sup>17</sup> Entrevista a Ivone Gonçalves, Diretora do Departamento de Comunicação e Divulgação do Museu Nacional Machado de Castro em Coimbra

Quadro 4.9 - Fatores críticos de (in)sucesso

A	Fatores Críticos de Insucesso	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores
Categoria: Cartões Culturais / Cartões de Desconto	<p>“Uma questão que é complicada é exatamente o entrosamento do dinheiro. Porque é que não existe um cartão desses em Portugal? Porque tudo o que te liga com dinheiro e transferências de dinheiro é uma complicação”</p> <p>- Associação Portuguesa de Museologia</p>	<p>“O que nos facilita muito toda essa questão de possíveis entraves monetários associados ao Cartão CCB são os descontos, porque acabamos por não ter muitos encargos. O que o cartão dá em geral é que quando vêm ao CCB têm desconto na compra do bilhete. O desconto é a única via verde que acabamos por ter que facilita todo o processo, porque não é preciso de estar a fazer contas todos os meses para ver se tivemos ou não quebras nas receitas derivadas do cartão. O dinheiro fica logo na casa. É isso que se pretende”</p> <p>- Centro Cultural de Belém</p>	<p>9) <u>Problema:</u> entraves monetários</p> <p><u>Solução:</u> descontos</p>
	<p>“(…) há aqui estas questões todas que é preciso darmos um salto, especialmente tecnológico, mas que ainda não encontramos a solução na medida certa”</p> <p>- EGEAC</p>	<p>“O que acontece é que como o Lisboa Card eles têm uma forte instituição por detrás que é realmente uma rampa de lançamento e de promoção e que assegura todo o investimento em recursos que são precisos”</p> <p>- Museu de Lisboa</p>	<p>10) <u>Problema:</u> infraestrutura tecnológica</p> <p><u>Solução:</u> capacitação</p>
	<p>“Nós temos feito alguns esforços no sentido de começar a trabalhar mais em rede. (...) Porque a vontade de participar existe, mas depois há outros impedimentos internos, entraves burocráticos e falta de recursos que os impedem”</p> <p>- Fundação Calouste Gulbenkian</p>	<p>“(…)já se falava há muitos anos nisto. Na criação de algo que conseguisse unir e formar uma rede entre todos os equipamentos culturais na cidade de Évora. Felizmente em fevereiro conseguimos pôr a funcionar o Évora Ticket, que consegue isso mesmo do trabalho em rede por ser um bilhete único que une todos os principais sítios aqui da cidade. E isso acabou por ajudar muito até na comunicação que temos entre todos, institucionalmente claro”</p> <p>- Fundação Eugénio de Almeida</p>	<p>11) <u>Problema:</u> entraves burocráticos de trabalho em rede</p> <p><u>Solução:</u> comunicação em rede</p>

Fonte: Autoral

Como resultado do trabalho em rede, é de evidenciar o testemunho da Fundação Eugénio de Almeida que, devido ao facto de ter existido uma constante insistência por parte de grande parte das instituições culturais da cidade de Évora em comunicarem entre si, objetivando o trabalho conjunto e a ajuda mútua, resultou num bilhete conjunto que une os principais sítios turísticos da cidade, intitulado de *Évora Ticket* e implementado em fevereiro de 2020<sup>18</sup>

#### 4.2.3. Tema B) Públicos da Cultura

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os públicos da Cultura, do ponto de vista das entidades culturais, foi pedido aos entrevistados, responsáveis das entidades com que se reuniu, que caracterizassem o seu tipo de público e que expressassem a sua opinião sobre a relação entre a formação escolar e a sua influência nos níveis de participação cultural.

<sup>18</sup> Entrevista a Mariana Frias, Diretora do Departamento do Património e Investigação da Fundação Eugénio de Almeida.

De uma forma geral, os entrevistados referem que a grande maioria dos seus públicos são visitantes estrangeiros e que, excluindo os seniores e visitantes escolares, o público nacional é relativamente escasso, com exceção para a Casa da Música, que consegue cativar o público nacional com os seus eventos.

Quadro 4.10 - Públicos da Cultura

B	Subcategoria	Unidades de Referência	Indicadores
Categoria: Relação Entidade / Públicos da Cultura	Formação de Públicos	<p>“Aqui este ano [2019] tivemos entradas aproximadas dos 60% de estrangeiros, portanto pode ver que são estrangeiros que visitam museus em Portugal e, portanto, o que nos queremos é acrescentar portugueses a visitar museus e a ir a eventos culturais claro, sejam eles quais forem”</p> <p style="text-align: right;">- Museu do Aljube</p>	<p>12) Fraca afluência de públicos nacionais</p> <p>1º. Estrangeiros</p>
		<p>“O que se verificou de facto é que metade das pessoas que visitam os nossos sítios são estrangeiros e excursões seniores naquelas visitas organizadas”</p> <p style="text-align: right;">- Museu Alberto Sampaio, Paço dos Duques e Castelo de Guimarães</p>	<p>1º. Estrangeiros</p> <p>2º. Seniores</p>
		<p>“Uma grande parte dos nossos visitantes são estrangeiros, já vai quase em 80% sobretudo franceses”</p> <p style="text-align: right;">- Casa-Museu Medeiros e Almeida</p>	<p>1º. Estrangeiros</p>
		<p>“Temos muito o visitante que não está apenas dois dias em Lisboa. É o visitante que está mais de uma semana em Portugal e corre todo o país (...) O que nós temos como público nacional, ou pelo menos que conhecemos melhor, são as universidades sénior, que vêm para as visitas guiadas, e depois eventualmente ao fim de semana temos muitos reformados. O visitante português a nível individual no nosso caso é escasso”</p> <p style="text-align: right;">- Parques de Sintra – Monte da Lua</p>	<p>1º. Estrangeiros</p> <p>2º. Seniores</p>
		<p>“Existem dois níveis de portugueses. O português de nível escolar que vai, gosta e na medida da possibilidade se tiver 1€ 2€ até compra uma borracha ou compra um lápis na loja do museu e vai todo contente para casa para mostrar aos pais. E depois tens o outro maioritariamente adulto que não vai aos museus, porque nós continuamos com valores muito muito baixos de portugueses a irem aos museus. Tirando o público escolar”</p> <p style="text-align: right;">- Museu da Água</p>	<p>1º. Estrangeiros</p> <p>2º. Escolas</p>
		<p>“O nosso grande público são as escolas, depois são os nacionais e os estrangeiros, embora dá-me ideia que os nacionais acabem por ser um bocado menos que os estrangeiros, mas é sobretudo, em termos de nacionalidades, franceses e alemães”</p> <p style="text-align: right;">- Museu do Oriente</p>	<p>1º. Escolas</p> <p>2º. Estrangeiros</p>
		<p>“Na Casa da Música temos de tudo um pouco, porque também fazemos eventos próprios para englobar toda a gente. Temos atividades para crianças, para famílias, para os mais velhos e por isso temos muitos portugueses a virem à Casa da Música. Já os estrangeiros, também notamos uma afluência cada vez maior”</p> <p style="text-align: right;">- Casa da Música</p>	<p>1º. Nacionais</p> <p>2º. Escolas</p> <p>3º. Seniores</p> <p>4º. Estrangeiros</p>

Fonte: Autoral

Dos testemunhos recebidos depreende-se que se verifica uma fraca tendência de presença de públicos nacionais, em especial a nível individual. Contudo, é notória a preocupação existente sobre a fraca valência de dados e de informação sobre essa temática, o que faz com que seja difícil identificar as razões pelas quais os públicos nacionais não participam mais nas atividades culturais em Portugal.

Temos alguns estudos de públicos, feitos pelos nossos equipamentos, não especificamente direcionados para a questão do cartão, e sobretudo não temos um estudo de públicos feito para os chamados não públicos, que são os que não vão e que nós gostaríamos que fossem. Esse público pode também ser importante, mas sobre esse universo nós sabemos pouco<sup>19</sup>

Nós não sabemos muito bem quem é o público que não vem, e as razões que levam a não querer dar com a cultura em geral, ou com outro determinado tipo de atividades. Mas chegámos à conclusão, por via de vários inquéritos públicos que existem, que o perfil dos que vêm à CNB são quase ou sempre os mesmos. Quem se pode interessar pelos nossos espetáculos andará no universo da cultura<sup>20</sup>

Os portugueses são, comparando com os outros países da União Europeia, dos que menos participam nas atividades culturais. A maioria não tem interesse e raramente frequenta algum tipo de atividade cultural, como assistir a espetáculos de dança e música ou ir ao cinema. O acesso à cultura em Portugal não é para todos, é cara<sup>21</sup>

Neste último testemunho é possível identificar o indicador ‘preço’ como um fator dissuasor da participação ativa na cultura. Neste sentido, e com o objetivo de conhecer a opinião das entidades sobre os indicadores do preço, do ser “caro”, foi pedido que determinassem a sua posição face aos períodos entrada gratuita e comentassem a posição dos públicos relativamente a esses mesmos períodos. Das opiniões obtidas apresentam-se alguns exemplos no Quadro 4.11.

Quadro 4.11 – Gratuitidade

B	Subcategoria	Unidades de Referência	Indicadores
Categoria: Relação Entidade / Público-Alvo	Gratuitidade	“Nós não sentimos muito que o preço seja um obstáculo aqui. Nós temos num horário gratuito, portanto aos domingos à tarde já abrimos gratuitamente ao público, mas há muitos museus que não o fazem. Nós temos muitas pessoas nesses dias” - Fundação Calouste Gulbenkian	13) Maior número do públicos em períodos de entrada gratuita
		“Em geral, o público pergunta muito se é gratuito, se aos domingos de manhã a entrada é gratuita. No nosso caso não, porque o museu é um museu privado. Mas há muita procura de uma entrada a preço reduzido” - Fundação Ricardo Espírito Santo Silva	14) Elevada procura pela entrada a preço reduzido
		“A gratuitidade é sempre um fator estimulante e o Porto Card oferece entrada gratuita em seis museus municipais, o que o torna bastante atrativo” - Associação de Turismo do Porto e Norte	15) Gratuitidade como fator estimulante
		“O pensamento de gratuitidade não deveria existir. As pessoas devem ter a consciência de que devem pagar. Uma instituição está de portas abertas, está a expor e a mostrar os seus investimentos, e tem custos” - Casa-Museu Medeiros e Almeida	16) Consciencialização do pagamento como reconhecimento

<sup>19</sup> Entrevista a Beatriz Tavares, Assessora do Conselho de Administração na vertente de estudos de públicos da EGEAC

<sup>20</sup> Entrevista a Pedro Mascarenhas, Diretor do Departamento de Comunicação da Companhia Nacional de Bailado

<sup>21</sup> Entrevista a Georgina Rodrigues, Diretora do Departamento de Acolhimento e Comercialização da Associação de Turismo do Porto e Norte

	“[A Cultura] Tem de ser é acessível a todos, tem de ter valores que permitam o acesso generalizado”	17) Preços que permitam o acesso generalizado
--	---	---

- Museu Arqueológico do Carmo

Fonte: Autoral

Através destes testemunhos foi possível perceber que, em geral, existe uma perceção de que o público não valoriza o trabalho daqueles que “fazem” pela Cultura, baseando-se na crença de que deve ser gratuita. Contudo, quando questionados sobre o porquê dessa desvalorização, foi apontada a Formação como o principal motivo para não existir uma atitude de reconhecimento, por considerarem que o público não é ensinado a entender a cultura, nem a deter os códigos necessários a esse entendimento.

Visto por muitos como um setor no qual nem todos conseguem participar, não só pela questão do dinheiro, mas também pelo não entendimento e o não contacto com, que, por sua vez, não são desenvolvidos os hábitos culturais necessários à participação ativa na cultura em Portugal.

Quadro 4.12 - Formação de Públicos

B	Subcategoria	Unidades de Referência	Indicadores
Categoria: Relação Formação / Públicos da Cultura	Formação de Públicos	“É preciso é exatamente que haja essa questão da formação de públicos, que é a formação que muitos países como os de leste fazem muito bem, em que existem quase aulas de cidadania só para a cultura. Mas Portugal não pensa tanto assim e é isso que depois nos falta” - Fundação Serralves	18) Ensino / formação de públicos
		“O nosso sistema de ensino não privilegia o entender a cultura nas suas mais diversas valências. Então mas a história não devia fazer isso? Não. A história ensina história. Ponto. Não vamos deixar de pensar que quem vai aos museus é uma elite. Claro que é” - Museu de Aveiro – Santa Joana	
		“A DGPC tem estado a fazer formações para profissionais da área, mas não para o público. O público não é equacionado. Mas sem público não existe cultura” - Museu Nacional Machado de Castro	
		“Quem mudou os números de visitantes neste momento foram os franceses. Porque têm um sistema de ensino e uma sociedade que promove exatamente o gosto pela arte, o gosto pelo património, o gosto pelas várias artes performativas. O nosso problema em Portugal passa muito por essa questão da nossa relação entre a educação e o património” - Museu Nacional Soares dos Reis	
		“É isso que falta, desse envolvimento. Porque nós temos este problema. É muito giro fazer as visitas guiadas, comentadas e por aí fora. Mas não tens nada que faça formação de públicos antes. Antes. Antes é que é essencial. O interesse falta, claro que falta. Tu não és ensinada para isso” - Associação Portuguesa de Museologia	

Fonte: Autoral

Tudo indica que o sistema de ensino/formação português ainda não privilegia tanto o conhecimento cultural, nas diversas áreas. quanto seria desejável. É notório haver necessidade de investir mais na preparação dos portugueses, desde crianças, para incentivar um contacto continuado com a Cultura, que influencie a transformação de mentalidades no sentido de desmistificar a crença de que é só para uma elite. Com efeito, o desenvolvimento do Cartão Cultural seria muito vantajoso por ir ao encontro dessa necessidade, ao ser capaz de aliciar as pessoas a terem mais contacto e a fruírem mais da Cultura em Portugal.

#### 4.2.4. Tema C) Proposta de Valor

No seguimento da importância da relação entre formação e cultura, o problema mencionado pelos entrevistados, de pouco investimento e reduzida eficácia do sistema de ensino português na formação e desenvolvimento de hábitos culturais, foi por eles considerada uma das principais barreiras à participação cultural.

Para ser ultrapassado esse impasse foi sendo proposta, como se identifica no Quadro 4.13, uma comparação entre os planos curriculares de outros países, como, por exemplo, os de leste, como a Rússia, que revelam estar direcionados para o incremento de uma atitude cívica assente em valores de reconhecimento cultural e artístico, com de aulas de cidadania e de atividades escolares que têm como principal objetivo o contacto e o reconhecimento de tudo o que de melhor é realizado nas mais diversas áreas da cultura.

Neste sentido, os testemunhos que se apresentam são no sentido de demonstrar a grande importância no ensino e na formação do público para apreciar a Cultura. Identificam-se alguns fatores que interferem no desenvolvimento de hábitos e de ferramentas que levem à apreciação e crescente participação na Cultura em Portugal em comparação da realidade de outros países, essencialmente da Europa de Leste.

Quadro 4.13 - Fatores Dissuasores de Público

C	Subcategoria	Unidades de Referência	Indicadores
Categoria: Participação Cultural	Fatores Dissuasores de Público	<p>“Se for falar com uma pessoa de 23 anos ou 30 ou 40 anos que venha dos países leste, essas pessoas sabem de ópera, música clássica, bailado. Portanto eles são ensinados a viver e a entender a cultura. E são esses que depois calmamente vão aos museus ou ao bailado, e por aí fora. Porque eles entendem. (...) tem que haver também uma mudança de mentalidade, porque só se vai se se entender”</p> <p>- Câmara Municipal de Braga – Divisão de Cultura</p>	19) Ensino do entendimento o da Cultura
		<p>“Não usufruem porque não sabem porque não foram ensinados até mesmo a olhar para uma pintura, e a analisá-la seja ela qual for, tanto para o bom como para o mau, porque pode até detestar, mas tem que se ver, tem que se apreender, claro que isso não existe de base, isso deveria fazer parte dos conteúdos do Ministério da Educação”</p> <p>- Museu Nacional Soares dos Reis</p>	19) Ensino do entendimento o da Cultura
		<p>“No caso dos museus diria que estão na cauda dos equipamentos culturais que é menos fácil de visitar. Uma pessoa vai a um monumento, como o Padrão dos Descobrimentos por exemplo, não sendo tão confrontada com o seu próprio conhecimento das coisas ou não. Vai ver o monumento, a sua beleza, a vista também. Gosta ou não gosta. Num museu a pessoa sente-se sempre mais questionada diretamente, e precisa de alguns códigos para conseguir perceber o que está a ver, se não pode não conseguir”</p> <p>- Museu da Carris</p>	19) Ensino do entendimento o da Cultura
		<p>“Nós notámos, mesmo com a nossa oferta educativa, que não é fácil chegar às pessoas (...) Então tivemos que ser nós a ir até elas e nos fazer chegar, e falar e apresentar, e falar com os miúdos e desmistificar o que é a música e o que é um concerto, porque ainda não percebem muito bem pela educação familiar que trazem de trás, as vezes é assim, não têm o contacto, não têm o hábito”</p> <p>- Casa da Música</p>	19) Ensino do entendimento o da Cultura
		<p>“Os dados que existem não são dados suficientes (...) A questão dos dados ainda não foi totalmente levada a sério para que o poder político e técnico, com os profissionais que estão na DGPC ou no Ministério, tenham conhecimentos suficientes para poder atuar”</p> <p>- Museu Arqueológico do Carmo</p>	20) Necessidade de mais dados para poder atuar

Fonte: Autoral



Com o objetivo de identificar o que se pode fazer para atenuar as necessidades demonstradas pelo público face à pouca participação cultural, ou seja para perceber o que fazer para estimular o interesse dos não públicos, foi solicitado aos entrevistados que identificassem os aspetos que consideravam ser mais importantes para a captação e fidelização de públicos.

Os principais aspetos mencionados respeitam à personalização de uma comunicação direcionada e específica de acordo com os interesses culturais demonstrados pelo público, com especial atenção para as plataformas digitais e as redes sociais, visando assim o alcance de um maior número de pessoas.

É também de evidenciar o estímulo à utilização de áreas afins, como, por exemplo, espaços de restauração explorados dentro de áreas culturais, com preços acessíveis, que influenciam o contacto do indivíduo com a Cultura, ainda que não tenha sido essa a sua intenção.

Quadro 4.14 - Fatores Catalisadores de Público

C	Subcategoria	Unidades de Referência	Indicadores
Categoria: Participação Cultural	Fatores Catalisadores de Público	<p>“Percebemos que há cada vez mais uma procura por algo mais do que a mera visita. A maioria dos nossos visitantes vêm especialmente por causa dos nossos ateliers, de por exemplo fazer o seu próprio azulejo. Cada vez mais nos apercebemos que há a amigos que se juntam, e até mesmo casais em visitas privadas que vêm mesmo pela experiência”</p> <p style="text-align: right;">- Fundação Ricardo Espírito Santo Silva</p>	21) Prolongament o da experiência
		<p>“Porque é que o <i>British Museum</i> tem neste momento dez pessoas só para o Facebook e para o Instagram? Porque é necessário. Porque é isso que vai dar visibilidade e trazer mais pessoas”</p> <p style="text-align: right;">- Museu de Aveiro – Santa Joana</p>	22) Maior aposta na visibilidade digital
		<p>“Se disser que tem um cartão que dá o acesso gratuito ali naquele sítio, isso dá mais estímulo do que um cartão com que ainda vou ter de pagar mais um x para usufruir da oferta”</p> <p style="text-align: right;">- Museu das Comunicações</p>	23) Estímulo pelo acesso
		<p>“As lojas, a restauração e os espaços exteriores dos museus são um dos pontos de atração possíveis. Por exemplo, o Palácio Pimenta em Lisboa tem, um jardim fantástico que ninguém conhece porque está dentro dos muros do Palácio. Quem passa na rua não faz ideia de que aquele jardim existe, e aquele jardim podia ser um espaço aproveitado por estudantes, pela proximidade que tem com as universidades ali à volta; podia também ser um espaço para se tomar um café ou para passar uma tarde. E isso são coisas que podem ser feitas para levar as pessoas que, já que estão no espaço, vão visitar o museu ou desenvolvem a curiosidade para ver qualquer coisa”</p> <p style="text-align: right;">- Fundação Eugénio de Almeida</p>	24) Espaços inerentes como ponto de atração
		<p>“Seria possível também desenhar atividades que fossem ao encontro de manifestações de interesse cultural ou de interesse mais divertido ou didático, para ir esbatendo algumas barreiras que existem e ir fomentando o interesse das pessoas pela cultura”</p> <p style="text-align: right;">- Ministério da Cultura</p>	25) Personalizaçã o de informação direcionada
		<p>“Ou há uma personalização da informação ou a pessoa não vai andar à procura, não é, e por isso passam-lhe muitas coisas ao lado que também interessam. Por isso é que essa proposta podia ser esse polo de comunicação, e que compensaria de alguma forma até alguma eventual perda de receita”</p> <p style="text-align: right;">- Companhia Nacional de Bailado</p>	25) Personalizaçã o de informação direcionada
		<p>“Se precisamos de ser encaminhados para com a cultura? Sim, claramente que sim. O português tem que ser aquele tipo de pessoa que tem de ser muito influenciado para ir”</p> <p style="text-align: right;">- Parques de Sintra – Monte da Lua</p>	26) Diversidade de estímulos e influências

Fonte: Autoral

Para além dos principais motivos de fortalecimento da relação com o público e do alcance de novos públicos, para avaliar a propensão para adesão ao Cartão Cultural, perspetivar a viabilidade da sua implementação e identificar as principais necessidades das entidades culturais, foi colocada a questão sobre quais os benefícios que uma potencial parceria poderia trazer para a entidade.

O Quadro 4.15 apresenta a validação da viabilidade do Cartão Cultural, fundamentada por todos no feedback positivo e incitador para a sua implementação.

Quadro 4.15 - Benefício Social e Financeiro

C	Subcategoria	Unidades de Referência	Indicadores
Categoria: Propensão para adesão	Benefício Social e Financeiro	“A sua proposta de cartão é uma forma de trazer mais pessoas, de publicidade. Se houver retorno financeiro, mais fácil seria então uma possível parceria. A possibilidade de as pessoas também poderem ter descontos nos restantes espaços inerentes para além dos espetáculos, também seria uma opção muito boa. Penso que seja perfeitamente assumível” - Centro Cultural de Belém	27) Mais público 28) Retorno financeiro
		“A sua proposta para nós pode-se refletir em termos de acréscimo de visitantes nacionais” - Casa-Museu Medeiros e Almeida	29) Mais público nacional
		“Esse seu cartão parece-me interessante e parece-me que poderia ser viável, porque é uma forma de potenciar a publicidade das entidades e de se mostrarem” - Centro Português de Fotografia	30) Maior visibilidade
		“No nosso caso o público é maioritariamente estrangeiro, mas com esse cartão seria bom para divulgar especialmente a nacionais” - Museu de Lisboa	29) Mais público nacional
		“Tudo o que possa ser um instrumento de acrescentar uma mais valia para os visitantes e para a cultura, não tenho nada contra pelo contrário, acho que seja mesmo muito interessante (...) Vejo a sua proposta como uma mais valia para os portugueses, porque os portugueses é que não participam. Não são os estrangeiros, pelo contrário” - Fundação Serralves	29) Mais público nacional
		“Do ponto de vista institucional, acho que é um projeto interessante, especialmente pela representatividade de todas as regiões. É algo que tem potencial” - Fundação Calouste Gulbenkian	31) Âmbito nacional
		“A existência do cartão podia ser uma forma de ir esbatendo a barreira porque permitia perceber com bastante detalhe quem seria o público alvo beneficiário dos cartões e que tipo de interesses culturais é que têm ou poderiam vir a ter. Seria possível também desenhar atividades que fossem ao encontro dessas manifestações de interesse cultural ou de interesse mais divertido ou didático, para ir esbatendo essa barreira e ir fomentando o interesse das pessoas pela cultura” - EGEAC	32) Maior facilidade em planear atividades
		“Uma proposta como essa pode ser, não só para nós, mas para todas as organizações do Estado de aumentarem as suas receitas no final do ano, mais não seja pela divulgação e abrangência de público” - Companhia Nacional de Bailado	28) Retorno financeiro 29) Mais público nacional
		“A sua proposta podia ser até uma boa maneira de trabalharmos mais em rede, porque o Museu, para além de não poder fazer nada sem o consentimento da DGPC, não conseguimos ter uma boa comunicação com a própria Universidade de Coimbra. Por sermos entidades distintas não conseguimos trabalhar ou fazer projetos em conjunto e por isso a sua proposta podia ser boa para estabelecermos uma relação em prol do desenvolvimento da cidade” - Museu Nacional Machado de Castro	33) Mais trabalho em rede 34) Maior comunicação

		<p>“É um projeto interessante e implicado, não se tem de perder mais tempo em bilheteiras. Nós tiramos sempre um bilhete físico por questões de estatística, mas o facto de saber que não tenho de contar com mais despesa nenhuma, penso que será uma mais valia. E depois poder ter descontos noutras áreas que a instituição tem, pela questão de poder de compra. Eu não pago entrada, não gastei dinheiro, posso comprar algo na loja”</p> <p>- Museu Alberto Sampaio + Paço dos Duques + Castelo de Guimarães</p>	<p>35) Desenvolvimento regional</p> <p>36) Menos tempo em bilheteiras</p> <p>37) Maior disponibilidade financeira</p>
--	--	---	---

Fonte: Autoral

Confirma-se, assim, pelas opiniões tanto do público como dos responsáveis pelas entidades, obtidas ao longo da investigação conceptual, do inquérito e das entrevistas, que existe uma grande necessidade de algo que dinamize a Cultura. Algo que impulse o desenvolvimento cultural na sociedade portuguesa. Que traga esperança num futuro mais promissor, através da promoção de ações capazes de oferecer possibilidades de contacto e fruição com as mais variadas experiências culturais, educando através da arte e suscitando novos hábitos de consumo.

Para colmatar a necessidade evidenciada, propõe-se o modelo do Cartão Cultural, tendo como fundamento todos os dados e informações obtidas ao longo de toda a investigação conceptual, do inquérito e das entrevistas.

## **5. Eixos Estratégicos de um Modelo de Negócio**

O Cartão Cultural é uma iniciativa de grande mais-valia por vir colmatar uma grande lacuna verificada no mercado cultural português, que se evidencia por ser uma forte aposta tanto para o público em geral, como para os potenciais parceiros e investidores, em particular.

Com efeito, estando o modelo de negócio inserido numa perspetiva de ecossistema empreendedor (Isenberg 2010), todas as iniciativas que o antecederam podem ser consideradas como preliminares para o pináculo que é o Cartão Cultural.

### **5.1. O mercado do Cartão Cultural**

Identificados os cartões existentes no mercado cultural português, verificou-se que eram *City Cards*, de abrangência geográfica e cultural restrita.

Nas entrevistas com os responsáveis de entidades culturais foi evidente a inexistência de algo passível de se apresentar como concorrente ao Cartão Cultural, essencialmente porque, não privilegiam os públicos nacionais nem permitem obter retorno financeiro.

Nas reuniões realizadas, quer com o Ministério da Cultura quer com a EGEAC, a seu pedido, foi possível perceber que, embora preocupados com a necessidade de criar um estímulo ao acesso à Cultura, ainda não encontraram a forma de o conseguir.

Portanto, não se verifica a existência de uma concorrência direta ao Cartão Cultural, que se pretende de âmbito nacional, validade anual e oferta cultural abrangente, pelo que a presente proposta se caracteriza como inovadora por conseguir oferecer o que até à data mais nenhuma iniciativa conseguiu.

Segmentado o mercado nacional, verifica-se que o Cartão Cultural se direciona a diversos destinatários, que se podem agrupar em três segmentos.

O primeiro segmento, principal destinatário do Cartão Cultural, é o público português, uma vez ter como foco a captação e fruição de público.

O segundo segmento prende-se com toda e qualquer entidade que opera no setor das Indústrias Culturais e Criativas em Portugal, por serem as beneficiárias de uma maior visibilidade, aumento de público e inerente retorno financeiro.

O terceiro segmento é constituído pelas entidades afins, como espaços de restauração, transportes públicos, lojas. Também não podem ser esquecidos os parceiros de entidades afins.

Em suma, o Cartão Cultural pretende ser o mais abrangente possível, na tentativa de servir os interesses de todos os potenciais interessados quer sejam entidades culturais ou entidades parceiras.

### **5.2. Características do Cartão Cultural**

Uma das principais características do Cartão Cultural (Quadro 5.1) é a facilidade com que permite o acesso às iniciativas culturais por todo o país, em troca de um montante anual, de acordo com as

preferências apresentadas no Gráfico 4.17, onde se identifica que a taxa anual foi a mais representada (72%).

O Cartão Cultural também ajudará a ultrapassar a barreira negativa do acesso à Cultura no que respeita ao preço do bilhete. Com a pré-aquisição, a um preço simpático, a ideia de gratuidade ao longo do ano é um dos facilitadores e até incentivador ao acesso à Cultura, funcionando positivamente por não apresentar qualquer impedimento aquando da decisão de aceder aos espaços e eventos culturais em Portugal.

O Cartão Cultural incentivará o seu detentor a fruir mais da Cultura por ser pré-adquirido, o que facilita o acesso com entrada imediata, sem ter de se preocupar com algo que possa comprometer a visita, como ter de, por exemplo, esperar na fila para comprar bilhete. O principal foco estratégico deste projeto remete para a atração e captação de novos públicos, na tentativa de melhorar a acessibilidade para com a Cultura em Portugal, sendo o Cartão Cultural uma mais-valia para o reforço das entidades culturais na sua relação com os públicos e para o aumento das suas receitas no final do ano.

Para além disso, o Cartão Cultural estimula a fruição de espaços e atividades afins com a sua política de descontos e de vantagens associadas que visam promover outros espaços inerentes aos espaços culturais principais. Efetivamente, com o intuito de prolongar a experiência, o titular pode ser mais facilmente incentivado a consumir algo na indústria hoteleira, a fazer compras na loja ou a participar em eventos pontuais, como os workshops, com descontos que o Cartão lhe proporciona, uma vez que não teve que comprar a sua entrada<sup>22</sup>. Em relação à dança, por exemplo, foi identificada numa das entrevistas<sup>23</sup> a grande vantagem do Cartão Cultural uma vez que se verifica a necessidade de existirem caminhos difusores do conhecimento e do contacto com o bailado em Portugal.

A partir de técnicas de jogo, tipo *gamification*, poderá a resposta a questões de satisfação colocadas na *app*, após a participação em atividades culturais, permitir a obtenção de um novo Cartão Cultural com desconto. Este sistema também permitirá às entidades obter o feedback das suas atividades.

Outra grande virtude do Cartão Cultural é de facilitar e promover uma rede cultural, um campo propício para a criação de uma forte ligação entre o público e os profissionais da cultura, excelente para a revitalização da partilha de experiências e de conhecimento com o inerente retorno económico-financeiro. Com efeito, o Cartão Cultural permitirá o estabelecimento de uma forte rede cultural nacional envolvendo as organizações ligadas à Cultura e afins, possibilitando que todo e qualquer tipo de entidade, independentemente da sua tipologia ou tamanho, possam fazer parte dessa rede cultural abrangente, criando caminhos diversificados para o público poder explorar. A título de exemplo, quem possuir o Cartão Cultural pode deslocar-se para ver um filme em exibição na Cinemateca e, de seguida, visitar a Casa-Museu Medeiros e Almeida, não só pela proximidade geográfica, mas, também, pela

---

<sup>22</sup> Evidenciam-se as propostas feitas, ainda que hipotéticas, de 30% de desconto nos espaços de restauração e nas lojas presentes no Centro Cultural de Belém ou na Companhia Nacional de Bailado e 20% numa compra na loja do Museu Nacional Machado de Castro.

<sup>23</sup> Entrevista a Pedro Mascarenhas, Diretor do Departamento de Comunicação da Companhia Nacional de Bailado

facilidade de acesso que lhe é permitida pelo Cartão, o que se revela bem promissor e eficaz no consumo diversificado da oferta cultural existente em Portugal.

O Cartão Cultural terá os formatos físico e digital que, através de um código de barras e de uma *App*, será possível obter o registo das entradas dos titulares do Cartão Cultural, bem como o mapeamento do seu comportamento e os respetivos interesses culturais.

A *App* terá um algoritmo capaz de identificar o tipo de percurso provável de cada titular, criando um sistema de sugestões e alertas de entidades e atividades que estejam de acordo com o gosto cultural evidenciado, bem como das novidades existentes no local geográfico onde o titular se encontra. Este mapeamento também vai permitir que, no final de cada ano, as entidades possam obter relatórios específicos sobre os seus públicos, o que beneficia o aprofundamento do conhecimento sobre cada tipo de público, permitindo-lhes fazer um planeamento e estabelecer estratégias de comunicação mais eficazes, criando mecanismos de *follow-up*.

O Cartão Cultural, como veículo para variadas dimensões culturais, terá também impressas criações de artistas de todo o país, recentes e passadas, abrangendo, assim, as mais diversas variantes da Cultura portuguesa (Anexo D).

No Website, existirá uma área onde os artistas podem divulgar os trabalhos da sua autoria que funcionará como “bolsa” de potenciais ilustrações para o Cartão Cultural.

Em suma, por todos os efeitos positivos indicados, e potencialmente por outros de carácter indireto e resultantes de externalidades, o Cartão Cultural satisfará os interesses de todos os envolvidos, contribuindo altamente para o desenvolvimento do setor cultural e criativo em Portugal e, inerentemente, para a economia nacional.

Quadro 5.1 - Principais Características do Cartão Cultural

Características	Objetivos	Indicadores (Inquérito e Entrevistas)
Validade: 1 ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar a disponibilidade de acesso a atividades culturais</li> </ul>	Gráfico 4.3 (Falta de Tempo 25%) 23) Estímulo pelo acesso 21) Prolongamento da experiência
Taxa: Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tornar o Cartão acessível a todo o tipo de público</li> </ul>	Gráfico 4.17 (Taxa anual 72%) 17) Preços que permitam o acesso generalizado
Acesso: Gratuito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrair público às atividades culturais</li> <li>Estimular o acesso a atividades culturais</li> <li>Aceder às atividades culturais sem perda de tempo em cada bilheteira para comprar bilhete</li> </ul>	Gráfico 4.3 (Preço do Bilhete 30%) Gráfico 4.11 (Preço do Bilhete 23%) 7) Atração de público 23) Estímulo pelo acesso 13) Maior número do públicos em períodos de entrada gratuita 14) Elevada procura pela entrada a preço reduzido 15) Gratuitidade como fator estimulante 36) Menos tempo em bilheteiras

Acesso: Com Desconto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar o acesso</li> <li>Prolongar a experiência através de descontos em entidades parceiras</li> </ul>	<p>Gráfico 4.12 (Sim 91%)</p> <p>1) Vasta abrangência social de descontos</p> <p>9) Entraves monetários</p> <p>10) Descontos</p> <p>14) Elevada procura pela entrada a preço reduzido</p> <p>16) Consciencialização do pagamento como reconhecimento</p> <p>23) Estímulo pelo acesso</p>
Abrangência: Nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permitir o acesso a atividades culturais em todo o país</li> <li>Dar maior visibilidade às entidades culturais e parceiras</li> <li>Promover o trabalho em rede</li> <li>Dinamizar o mercado cultural português</li> </ul>	<p>6) Benefícios indiretos</p> <p>11) Entraves burocráticos de trabalho em rede</p> <p>23) Estímulo pelo acesso</p> <p>24) Espaços inerentes como ponto de atração</p> <p>29) Mais público nacional</p> <p>30) Maior visibilidade</p> <p>33) Mais trabalho em rede</p>
Oferta cultural diversificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permitir a escolha de entre um vasto leque de opções</li> <li>Promover entidades aderentes e parceiras</li> <li>Diversificar estímulos</li> <li>Desenvolver mentalidades e necessidades de Cultura</li> <li>Contribuir para o desenvolvimento nacional com o incremento de atividades culturais e respetivas externalidades</li> </ul>	<p>Gráfico 4.10 (Oferta cultural abrangente 17%)</p> <p>5) Notoriedade da entidade</p> <p>11) Entraves burocráticos de trabalho em rede</p> <p>21) Prolongamento da experiência</p> <p>24) Espaços inerentes como ponto de atração</p> <p>26) Diversidade de estímulos e influências</p> <p>33) Mais trabalho em rede</p> <p>35) Desenvolvimento regional</p>
Rede de Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar o estabelecimento de parcerias</li> <li>Fortalecer as relações com entidades parceiras</li> </ul>	<p>11) Entraves burocráticos de trabalho em rede</p> <p>26) Diversidade de estímulos e influências</p> <p>33) Mais trabalho em rede</p>
Público em geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar o acesso a toda e qualquer pessoa</li> <li>Abranger um maior e mais diversificado número de pessoas</li> </ul>	<p>8) Acesso gratuito mas restrito aos profissionais das instituições associadas</p> <p>12) Fraca afluência de públicos nacionais</p> <p>18) Ensino / formação de públicos</p> <p>23) Estímulo pelo acesso</p>
Bonificações na bilheteira	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar a pretensão por novas experiências</li> <li>Estimular o desenvolvimento de novos hábitos de consumo cultural</li> </ul>	<p>4) Estímulo por gamification (jogo de bonificações na bilheteira)</p> <p>18) Ensino / formação de públicos</p> <p>26) Diversidade de estímulos e influências</p>
App	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a comunicação</li> <li>Fornecer sugestões e alertas</li> <li>Incentivar a utilização de uma plataforma interativa</li> </ul>	<p>Gráfico 4.3 (Desconhecimento 29%)</p> <p>21) Prolongamento da experiência</p> <p>22) Maior aposta na visibilidade digital</p> <p>34) Maior comunicação</p>
Código de Barras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar as preferências do público</li> <li>Mapear os percursos preferidos</li> <li>Facilitar o planeamento e desenvolvimento de campanhas de <i>marketing</i></li> </ul>	<p>20) Necessidade de mais dados para poder atuar</p> <p>25) Personalização de informação direcionada</p> <p>32) Maior facilidade em planear atividades</p>

Fonte: Autoral

### 5.3. Proposta de Valor – Influência do Projeto no Mercado

O Cartão Cultural, enquanto projeto de Empreendedorismo Cultural, procura alcançar um número de vendas anual capaz de aumentar o acesso à Cultura e trazer vantagens financeiras para as entidades culturais. Como refere Achterberg (2016), um Cartão, enquanto modelo económico baseado no acesso a uma plenitude de experiências, é considerado como uma materialização de estímulos económicos, por representar a ideia de posse de algo capaz de transmitir independência, liberdade e poder de escolha, essencial nos padrões de consumo da sociedade ocidental atual.

Neste sentido, o Cartão Cultural incentivará o seu detentor a fruir mais da Cultura, pois tem a sua entrada adquirida e garantida, sem ter de se preocupar com algo que possa comprometer a visita, como ter de esperar na fila da bilheteira para comprar bilhete. Esta premissa é justificada através da investigação realizada pela SEO Economic Research em 2013, a pedido da *Stichting Museumkaart*, onde é possível ter uma noção concreta dos benefícios provenientes do *Museumkaart* tanto para os consumidores como para todas os museus aderentes. Segundo o relatório, as pessoas que possuem o *Museumkaart* visitam um museu cinco vezes mais do que se não tivessem um cartão de museus (Werff & Koopmans 2013).

Para além do fortalecimento da relação com os visitantes e do alcance de novos públicos, o modelo de negócio associado ao Cartão Cultural visa cuidar dos interesses coletivos dos museus portugueses ao construir caminhos passíveis do desenvolvimento da qualidade do setor cultural, não só através da criação de um plano mais abrangente para captação de público, mas também o retorno financeiro para as entidades aderentes.

Enquanto que os *City Cards* existentes apenas se relacionam com a promoção e a divulgação das entidades a um público mais abrangente, o Cartão Cultural não só o faz, como consegue beneficiar todo o sistema cultural, ao aumentar as receitas no final de cada ano tanto em número de participantes como em valores financeiros. Consoante o valor total das vendas do Cartão Cultural, a percentagem de acesso gratuito com o Cartão a cada entidade definirá o montante específico da cota parte que dele vai receber. Ao dar esta vantagem financeira o Cartão Cultural revela ser inovador por contribuir para o desenvolvimento das indústrias culturais e criativas a fim de realçar o valor das mesmas.

Quadro 5.2 - Proposta de valor, social e financeira, do Cartão Cultural

Características	Objetivos	Indicadores (Inquérito e Entrevistas)
Benefício Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abranger o maior número de pessoas</li> <li>▪ Alcançar novos públicos</li> <li>▪ Reforçar a relação das entidades com os públicos</li> <li>▪ Dar uma maior e mais apelativa visibilidade à oferta</li> </ul>	27) Mais público 29) Mais público nacional 30) Maior visibilidade 31) Âmbito nacional 35) Desenvolvimento regional
Benefício Económico-Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorizar o setor Cultural e Criativo</li> <li>▪ Influenciar o progresso e enriquecimento económico português</li> </ul>	2) Benefícios institucionais 28) Retorno financeiro 37) Maior disponibilidade financeira

Fonte: Autoral



Numa lógica de ecossistema, o projeto empreendedor do Cartão Cultural tem a inovação como veículo fundamental para o avanço da economia. Com efeito, diminui a pegada ecológica, por, entre outros, evitar a existência de bilhetes para cada atividade cultural, incentiva o estabelecimento de parcerias e o trabalho em rede, permitindo a sustentabilidade e o retorno financeiro às entidades culturais e afins, influencia positivamente a fruição da Cultura, com impacto na Educação, no Emprego e na Coesão Social com implicações no desenvolvimento social e económico-financeiro do país.

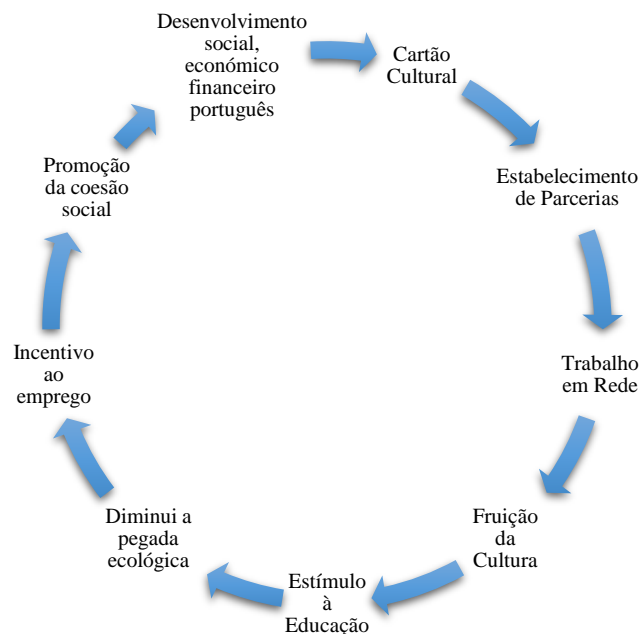


Figura 5.1 - Ecossistema de inovação e empreendedorismo do Cartão Cultural  
Fonte: Autoral

## 5.4. Um Negócio Sustentável

A sustentabilidade do Cartão Cultural é baseada num modelo de negócio empresarial que suporta o desenvolvimento sociocultural assente numa relação bidirecional entre a posse do Cartão, o consequente número de entradas e as entidades culturais aderentes. Enquanto negócio de fins lucrativos, o equilíbrio financeiro será determinado pelo produto da venda de Cartões com o produto resultante das parcerias estabelecidas com as entidades afins.

A sustentabilidade financeira tem sido objeto de concordância com as entidades contactadas até à data. Todas se mostraram dispostas a aceitar as condições propostas pelo Cartão Cultural, sem qualquer impedimento ou oposição.

### 5.4.1. Gestão e Controlo do Negócio

Para a gestão e controlo do Cartão Cultural será criada uma Fundação cujas receitas serão essencialmente obtidas pelas parcerias estabelecidas e pela venda de Cartões. A promotora do projeto será a instituidora responsável pela gestão e administração do Cartão Cultural.

Devido à existência de uma grande diversidade de entidades que operam no setor da cultura, quer sejam públicas ou privadas, será dada prioridade à presença de representantes de diferentes vertentes culturais nos órgãos de gestão da Fundação, como forma de manter a imparcialidade e de ter profissionais de cada área a operar para o progresso do setor cultural e criativo em Portugal.

Consoante a decisão dos órgãos da Fundação, poderão ser criados departamentos específicos, como o Departamento Financeiro, o Departamento Administrativo e, em especial, o Departamento de Marketing e Publicidade.

#### **5.4.2. Produção**

A produção do Cartão Cultural ficará sob a gestão da Locape, uma empresa de artes gráficas que, também ela, nasceu do espírito empreendedor de três colegas. Através da subcontratação desta empresa, todo processo de fabrico e de produção ficará ao seu encargo.

#### **5.4.3. Parcerias**

O presente modelo de negócio concerne vários tipos de parcerias:

Em primeiro lugar, encontram-se os acordos estabelecidos com entidades culturais de todo o país que, em troca do acesso gratuito aos seus espaços, recebem uma quantia financeira no final de cada ano. Atualmente, foi demonstrado interesse por todas as entidades contactadas.

Em segundo lugar, encontram-se as parcerias com outras entidades, de diferentes tipologias, que queiram estabelecer uma parceria com a entidade gestora do Cartão Cultural.

Enquanto parceiros de comunicação, destacam-se a FNAC e a *Ticketline*, pela sua abrangência nacional e relevância no mercado. Na distribuição, os Correios CTT são o parceiro principal por, após um titular comprar o seu Cartão Cultural no Website, o fazerem chegar a sua casa.

Relativamente aos sistemas digitais, é de salientar a parceria com a *Huawei* no desenvolvimento das plataformas tecnológicas do Cartão Cultural e na disponibilização de soluções integradas na sua área das tecnologias de informação. Numa nota comunicada pelo Teatro Nacional de São Carlos aquando o estabelecimento de uma nova parceria com a *Huawei*, o seu CEO, Tony Li, diz estarem empenhados em “apoiar as organizações portuguesas nos seus processos de transformação digital e muito satisfeitos por levar o digital a um edifício que reúne em si tanta História, mas que tem os olhos postos no futuro” (Agência Lusa, 2019).

#### **5.4.4. Preço**

Foi pedido aos inquiridos que escolhessem qual o valor que estariam dispostos a pagar por um Cartão Cultural anual. Com intervalos de valores entre os 30€ e os 80€, o valor médio com maior percentagem de votos situa-se nos 44€ (Gráfico 4.18).

Com base nesta amostra, é possível criar um cenário possível entre os 40€ e os 50€ como preço a adquirir pelo Cartão Cultural, por ser um valor financeiramente sustentável e ao mesmo tempo apelativo para os seus consumidores.

#### **5.4.5. Distribuição**

Para além dos meios de divulgação habituais, como as redes sociais, os jornais e a televisão, também as entidades parceiras, os postos de turismo, os transportes públicos e os aeroportos, entre outros, serão meios físicos de divulgação do Cartão Cultural. Aquando da compra, quer seja online ou num espaço físico, o titular receberá de imediato um cartão provisório, com a validade de um mês, só recebendo posteriormente o Cartão Cultural. A sua entrega será efetuada por empresas distribuidoras, como os correios CTT de Portugal.

### **5.5. Marketing e Estratégia Comercial**

De acordo com Peter Drucker (1958), o Marketing visa criar valor para satisfação das necessidades não só do público-alvo mas da sociedade em geral. Contudo, as estratégias para o conseguir podem ser as mais diversas.

A estratégia comercial do Cartão Cultural assenta em duas vertentes, que compreendem os potenciais compradores do Cartão Cultural e as entidades parceiras. Na fase inicial do projeto, pretende-se fazer uma forte aposta na comunicação e na divulgação do Cartão Cultural para atrair a atenção da sociedade no sentido de conseguir estabelecer uma relação integradora dos potenciais públicos e das entidades afins com o sistema cultural português.

A comunicação, para além de dever ser clara a transmitir os pressupostos e as vantagens, deve ser suficientemente aliciante para incentivar o público-alvo a tomar uma ação, neste caso, a de comprar o Cartão Cultural, e as entidades afins a pretenderem estabelecer parcerias.

#### **5.5.1. Estratégia Comercial para potenciais Compradores do Cartão Cultural**

No enquadramento de uma estratégia comercial essencialmente *Pull*, baseada em publicidade, passa a palavra e redes sociais, pretende-se apenas uma tipologia de Cartão Cultural, embora não se afaste, de todo, a possibilidade de também disponibilizar diferentes tipologias, adequadas aos diferentes perfis da procura como, por exemplo, as vertentes Família, Jovens ou Crianças, se considerado aconselhável.

No que respeita ao digital, plataformas e redes sociais, serão privilegiadas como principais canais de comunicação e de distribuição do Cartão Cultural.

A aposta nas redes sociais revela-se essencial para alcançar o maior número de públicos e para a disseminação da informação por todo o setor cultural e criativo português. Desta forma, torna-se imprescindível integrar sistemas de informação que maximizem as ferramentas tecnológicas existentes

para que estas possam, respeitando os princípios éticos, gerar valor para o consumidor e tornar a oferta mais apelativa.

#### 1. Redes Sociais (Instagram, Facebook e Twitter)

Objetivos: (1) Gerar visibilidade e notoriedade junto do público nacional; (2) Fomentar a interação com os públicos da Cultura; (3) Converter utilizadores das redes sociais em potenciais públicos; (4) Divulgar as ofertas e as entidades culturais existentes; (5) Fazer a cobertura de eventos especiais, palestras, colóquios e do *backstage* dos espetáculos; (6) Fidelizar públicos.

#### 2. App e Website

Objetivos: (1) Permitir aceder ao conteúdo informativo sobre a oferta cultural existente em cada local geográfico; (2) Adquirir ingressos; (3) Potenciar uma comunicação ativa na maximização da audiência através de um sistema de alertas e de notificações; (4) Efetuar uma leitura do perfil do titular para providenciar uma comunicação personalizada; (6) Impulsionar o *cross selling*<sup>24</sup>.

Para além dos canais de comunicação online, serão também estabelecidas parcerias com Instituições de Ensino Superior, Escolas e Universidades Sénior, como forma de promover o Cartão Cultural em comunidades específicas e alcançar diferentes meios para a sua divulgação e comercialização como, por exemplo, através de uma parceira com as respetivas Associações de Estudantes.

#### **5.5.2. Estratégia Comercial para as Entidades Parceiras**

Para cativar as entidades parceiras, serão efetuados contactos diretos com as maiores a nível nacional, porém, para a maioria, terá de se recorrer de estratégias de divulgação de massas, como por exemplo, publicidade, essencialmente online.

Com efeito, para além dos canais de divulgação e de distribuição, o Cartão Cultural também terá ações de promoção junto dos potenciais investidores, em conferências e feiras, para permitir uma comunicação direta com o potencial cliente.

A apresentação do sistema económico-financeiro, em que se pretende haver um retorno, será também um trunfo essencial para a angariação de parceiros, em especial numa fase inicial.

---

<sup>24</sup> O *cross selling* consiste na divulgação e oferta de produtos complementares àquele que o titular está disposto a adquirir ou usufruir.

## **Conclusão, Considerações, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação Futuras**

### **Conclusão**

A análise do estado da arte e o *benchmarking* com o *Museumkaart* holandês e os *City Cards* portugueses permitiram a formulação das questões de investigação que nortearam este estudo e estiveram na base dos inquéritos realizados. O enquadramento teórico possibilitou a identificação e o desenvolvimento de conceções determinantes para o decurso da investigação, como, por exemplo, os conceitos de cultura e indústria, de economia criativa, de modelo de negócio e de ecossistema, tornando possível estabelecer um entrosamento teórico com a problemática em análise. Os dados obtidos pelo *benchmarking*, pelo estudo do mercado através de inquérito por questionário nas redes sociais e pelas entrevistas semiestruturadas gravadas a responsáveis das entidades culturais e afins nacionais, permite concluir que:

- respondem às questões e objetivos de investigação definidos *a priori*;
- o Cartão Cultural, enquanto estratégia de promoção e desenvolvimento das atividades culturais em Portugal, é uma iniciativa de grande mais-valia porque vem preencher uma lacuna expressa da necessidade da criação de uma forte rede nacional, entre o público e os profissionais da Cultura, excelente para incentivar a fruição e revitalizar a partilha de experiências e de conhecimento, com implicações na Pegada Ecológica, na Educação, no Emprego e na Coesão Social, numa lógica de ecossistema;
- vem ao encontro de algumas das propostas principais, para o sector da cultura, inseridas no documento Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica e Social de Portugal 2020-2030 (Silva 2020).

### **Proposições**

Para que um Cartão Cultural mais fácil e eficazmente atinja os objetivos pretendidos, deverão ser consideradas as proposições que se enumeram de seguida, genéricas e específicas, que constituem “generalizações” aplicáveis a todo o universo das indústrias culturais e criativas.

#### **1) A viabilidade de um Cartão Cultural numa lógica de ecossistema**

Um Cartão Cultural, sustentado por uma rede complexa de diversos atores interdependentes, funciona numa lógica de ecossistema ao estimular a qualidade e a inovação. Gera crescimento económico e social ao englobar elementos como liderança, cultura, mercados e consumidores, que permitem a autossustentabilidade dos projetos empreendedores, com princípios de tomada de decisão e cadeias comportamentais que influenciam o sucesso dos projetos ou até mesmo, em certos casos, o seu declínio (Isenberg 2010; Mason e Brown 2014; Gomes *et.al* 2018).

Por exemplo, o sucesso do cartão holandês *Museumkaart* deve-se ao facto da Fundação *Stichting Museumkaart* conseguir valorizar o setor museológico holandês (Quadro 3.12), ao catalisar o público, gerando resultados financeiros com o crescimento exponencial do número de cartões vendidos, mas também a nível social, pelo incremento do número de trabalhadores, e do fomento de atividades de cariz social, com o inerente impacto na cultura, no emprego e na economia holandesa.

## 2) Um Cartão Cultural entendido como um modelo de negócio

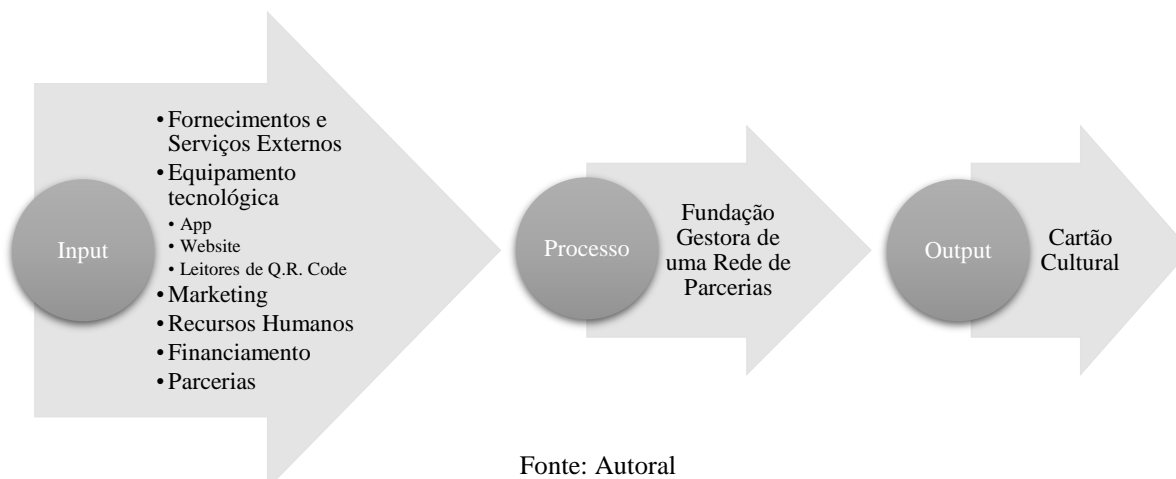
Um Cartão Cultural para ser viável tem que ser entendido como um modelo de negócio, suportado por um conjunto de decisões estratégicas de obtenção dos recursos financeiros e humanos necessários para oferecer o produto ao seu público-alvo, da forma mais apelativa. O aumento de público permite obter receitas passíveis de incrementar a sua atividade, conseguir vantagens competitivas, sustentáveis e mínimas de risco, dentro do mercado empresarial onde se insere, bem como o alinhamento em torno do valor que desenvolve na sociedade a quem se dirige (Fritscher e Pigneur 2014; Osterwalder e Pigneur 2011; Magretta 2002; Patel 2015; Silva, Lima e Costa 2015; Boorsma 2006; Kingsmill 2013).

A título de exemplo, com base na análise de *benchmarking* realizada, verifica-se a sustentabilidade do *Museumkaart* e de alguns *City Cards*, porém, outras iniciativas revelaram-se economicamente não viáveis.

## 3) Modelo de negócio de um Cartão Cultural estruturado com base num modelo *input-output*

A caracterização das indústrias culturais e criativas como atividades de produção e consumo de bens e serviços transacionáveis, pertencentes a um sistema económico como parte integrante de um modelo *input-output*, permite quantificar as relações mútuas entre os vários setores existentes. Cada setor é representado por vetores de coeficientes estruturais que expressam o equilíbrio entre o *input* total absorvido e o *output* agregado de cada bem ou serviço produzido (Leontief 1986; Throsby 2001; Hartley 2005; DGAE 2018; Fleming *et.al* 2008).

Quadro 0.1 - Modelo *input-output* associado a um Cartão Cultural



Fonte: Autoral

#### **4) Um Cartão Cultural permite a repartição de rendimentos, justa e equitativa**

Um Cartão Cultural deve basear-se num sistema de repartição de rendimentos que seja justo para as entidades envolvidas. A redistribuição dos resultados obtidos segundo as regras estabelecidas nas diversas parcerias de sustentação da rede permite que se efetive uma repartição justa dos rendimentos pelas entidades parceiras.

A título de exemplo, como se poderá identificar nas transcrições seguintes, tanto o Museumkaart como o Cartão Quadrilátero Cultural, referem existir um retorno financeiro que valoriza o setor museológico holandês por um lado, e os equipamentos culturais parceiros do Quadrilátero, por outro.

“In 2019, the more than 400 participating museums received a total of € 66 million in compensation for all card visits”

(Stichting Museumkaart 2019).

“Nós fazemos no final de cada ano um acerto de contas entre os parceiros de maneira a que a receita possa ser distribuída proporcionalmente em função dos descontos que existem em cada equipamento, porque tu podes comprar o cartão num sítio e ir usufruir do desconto noutra sítio”.

- A Oficina

#### **5) Influência de um Cartão Cultural no mercado baseada no acesso**

Vários autores defendem que as facilidades no acesso à Cultura originam mudanças numa economia de acesso baseada na experiência, em que o acesso constitui o principal motivo para o consumo (Achterbergh 2016, Rifkin 2000). Os efeitos consequentes da economia de acesso derivam de um modelo económico onde o acesso a uma plenitude de experiências constitui a base para os estímulos económicos. A participação nas indústrias culturais e criativas por meio de um Cartão é, assim, considerada como uma materialização da economia baseada no acesso, por indicar independência, liberdade e segurança aos seus titulares.

#### **6) Um Cartão Cultural aplicado à generalidade das Indústrias Culturais e Criativas**

O estabelecimento de parcerias e acordos, baseados numa relação *win-win*, possibilitam a promoção da mais vasta gama de ofertas culturais, permitindo o desenvolvimento de aptidões e competências, estimular talentos e fomentar o empreendedorismo nos domínios culturais e criativos, fomentar Iniciativas artísticas e culturais com uma dimensão educativa ou destinadas a sensibilizar para as questões sociais e atividades que promovam oportunidades de aprendizagem em espaços criativos e sítios de património cultural.

## **7) Um Cartão Cultural anual nacional suportado por uma rede de entidades públicas e afins**

A economia, baseada no conhecimento, encontra o seu fundamento na criatividade e na inovação, enfatizando as indústrias culturais como fator de crescimento, por implicar uma rede setorial equilibrada de atividades culturais e setores industriais. A ideia de rede como partilha de informação e de conhecimento revela ser importante por incentivar o crescimento económico afirmado pela competitividade criativa (Fleming et.al 2008).

Partindo do pressuposto que o princípio da tomada de decisão implica que todos os atores atuem consoante a sua própria racionalidade, o desenvolvimento e a sustentação de um ecossistema acontece através da criação de valor partilhado, onde os atores devem fomentar o valor da sua participação na rede cultural, a fim de garantir o crescimento e a sustentabilidade do ecossistema empresarial (Mason e Brown 2014).

## **8) A eficácia de um Cartões Culturais depende de uma vasta rede de ofertas culturais**

Um Cartão Cultural para ser apelativo tem de permitir o acesso à mais vasta oferta de atividades culturais e afins, o mais abrangentes e diversificadas possível. Por exemplo, a análise dos *City Cards* portugueses e ao *Museumkaart*, justificando com o testemunho da Fundação Calouste Gulbenkian sobre o Lisboa Card - “tem uma grande gama de parceiros que foi possível montar” – é possível concluir que sem ter as entidades para quem o cartão se dirige como parceiras, a sua missão e funcionamento estariam em causa.

## **9) Um Cartão Cultural é um agente Cultural**

Nas indústrias culturais e criativas, Sarkar (2014) estabelece uma relação entre a inovação e o empreendedorismo cultural ao defender que a inovação estratégica surge quando um bem consegue colmatar as necessidades ou as oportunidades verificadas numa indústria em particular, desenvolver estratégias de atração comercial e gerar valor acrescentado para todos aqueles com quem se relaciona.

Desta forma, um Cartão Cultural é considerado um agente cultural por desempenhar um papel na legitimação de valores, práticas e fenómenos que influenciam o desenvolvimento do setor cultural e criativo em que se insere, ao reproduzir nos seus titulares as constantes mudanças sociais e estabelecer novas formas de interação social, de ação e de captação, enquanto estratégias de estruturação das relações entre as entidades e os públicos (Mantecón, 2009).

Um Cartão Cultural, enquanto agente cultural, é, por isso, a consagração do valor simbólico que este promove pela partilha de conteúdos numa era digital dominada pelo discurso do “agora”, face ao progresso social e económico que impulsiona.



## **10) Um Cartão Cultural impulsiona o desenvolvimento de novos hábitos de consumo cultural**

A correlação entre as motivações e os condicionamentos à participação e consumo cultural, revelam ser necessários à existência de um bem que consiga deter uma linguagem capaz de chegar a todos os tipos de públicos, contribuindo para o seu aumento de capital cultural, implicando, por isso, a necessidade de análise dos comportamentos sociais, das lógicas do mercado cultural, assim como das políticas culturais (Falk e Dierking 2000a).

O Cartão Cultural caracteriza-se, assim, como um bem transacionável para a produção e difusão de conhecimento, fruição e democratização da cultura., por deter fortes capacidades de inovação e diferenciação face à diversidade de segmentos de mercados emergentes.

Referencia-se, como exemplo, os resultados obtidos no Gráfico 4.19 do inquérito, onde 88% dos inquiridos referem o Cartão Cultural como fator impulsionador para o maior contacto e, conseqüentemente, maior consumo das atividades culturais existentes em Portugal.

Também na Holanda, a Fundação *Stichting Museumkaart* refere que os titulares do cartão visitaram um museu mais do que seis vezes em 2019, sendo que, em média, visitam cinco vezes mais do que se não tivessem o cartão.

“(…) no less than 9.3 million museum visits. Cardholders went to a museum on average more than six times in 2019”

(Stichting Museumkaart 2019).

## **11) O investimento no setor cultural e criativo promove o desenvolvimento económico dos países**

O investimento nas atividades culturais e criativas, essencialmente relacionadas com a criatividade digital, são defendidas pelo Primeiro-Ministro António Costa como sendo essenciais para a recuperação da economia nas próximas décadas (Belanciano 2020).

De acordo com o atual Programa do XXII Governo Constitucional (Governo de Portugal 2019) e com o documento “Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica e Social de Portugal 2020-2030” (Silva 2020), é de salientar a indicação das seguintes medidas políticas que evidenciam a importância das indústrias culturais e criativas para a rentabilização de possíveis dinâmicas virtuosas e *spillovers* gerados pelos setores culturais e criativos:

- “medidas de integração das atividades culturais e criativas em planos de formação, acesso a financiamento, internacionalização e proteção da propriedade intelectual adequada ao potencial económico da criatividade”
- “implementar uma cultura digital comum que potencie mais e diferentes criadores e públicos, promovendo a visibilidade, a capacitação e o acesso às artes e ao património através de experiências inovadoras e envolventes”

(Governo de Portugal, 2019, p. 203)

- “O país deve promover um grande plano para captar a atenção dos mercados mais importantes com base nas valências que Portugal apresenta (...). A oferta deve ser diversificada, explorando as diferentes partes do território”

(Costa 2020, p. 123)

## **12) Um Cartão Cultural fomenta práticas ecológicas**

Um Cartão Cultural de periodicidade anual e de abrangência nacional tem forte impacto na pegada ecológica, uma vez tornar desnecessária a impressão de bilhetes para cada atividade cultural, com a eliminação, por exemplo, de papel e tinta. A sustentabilidade será também uma das bandeiras a ter em consideração na influência educativa de um Cartão Cultural.

## **13) Um Cartão Cultural promove a educação dos públicos**

As atividades culturais e criativas são fundamentais para o desenvolvimento intelectual e social da população e vice-versa, uma vez que uma influencia a outra. Assim, um Cartão Cultural promove simultaneamente a cultura e a educação, uma vez que pessoas mais esclarecidas têm comportamentos culturais, pessoais e sociais mais corretos. Por isso, é preciso estimular a procura cultural através da educação dos jovens e da formação de quadros especializados nos conteúdos da gestão cultural.

## **14) Um Cartão Cultural promove a coesão económico-social**

Um Cartão Cultural é estratégico para a inclusão, ao facilitar o acesso e o desenvolvimento cultural, independentemente da localização e condição social e económica, favorecendo o acesso a atividades culturais das populações residentes em locais distantes das cidades ou das regiões onde a oferta artística e cultural é mais diversificada e frequente. A igualdade de acesso à cultura é essencial para dar a conhecer a sua própria cultura e as dos outros povos. A promoção de ações inovadoras de vocação cultural podem revitalizar zonas culturalmente muito ricas, mas com dificuldades em sair da decadência económica.

A promoção da coesão territorial exige o desenvolvimento de parcerias descentralizadas entre vários agentes públicos, privados e sociais onde a cultura surja como elemento catalisador, sendo, por isso, fundamental selecionar e construir produtos culturais diferenciados que representem adequadamente os territórios e induzam retornos em termos de reputação, notoriedade e prestígio, capazes de despoletar fluxos económicos diversos e de otimizar a capacidade de geração de receitas.

## **15) Um Cartão Cultural impulsiona o emprego**

Como a criatividade e inovação estimulam a criação de postos de trabalho, a economia criativa é uma fontes de criação de emprego, sendo o Cartão Cultural, por isso, um elemento estratégico para o

desenvolvimento económico dos países. Por se verificar uma correlação positiva e crescente entre a cultura e o emprego, onde estão presentes os trabalhadores com habilitações literárias mais elevadas e em geral jovem, sem predominância de género, a economia criativa assume-se como o setor de maior dinamismo e o mais moderno da economia mundial (Eurostat 2018).

Quadro 0.2 - Relação entre as questões de investigação e as proposições

Questões de Investigação		Proposições
Principal	Qual a viabilidade de implementação do Cartão Cultural em Portugal?	1) A viabilidade de um Cartão Cultural numa lógica de ecossistema 14) Um Cartão Cultural promove a coesão económico-social
<b>Tema A) Mercado Cultural</b>		
Secundária	Quais são os fatores críticos de sucesso para um Cartão Cultural?	2) Um Cartão Cultural entendido como um modelo de negócio 8) A eficácia de um Cartões Culturais depende de uma vasta rede de ofertas culturais
Instrumental	Quais são as principais propriedades de um Cartão Cultural?	6) Um Cartão Cultural aplicado à generalidade das Indústrias Culturais e Criativas 7) Um Cartão Cultural anual nacional suportado por uma rede de entidades públicas e afins
	Quais os principais benefícios derivados de um Cartão para o sistema cultural português?	14) Um Cartão Cultural promove a coesão económico-social 15) Um Cartão Cultural impulsiona o emprego
<b>Tema B) Públicos da Cultura</b>		
Secundária	Qual a receptividade de um Cartão Cultural por parte do público?	9) Um Cartão Cultural é um agente Cultural
Instrumental	Como é que um Cartão Cultural pode estimular o interesse público no contacto com as indústrias culturais e criativas?	10) Um Cartão Cultural impulsiona o desenvolvimento de novos hábitos de consumo cultural 13) Um Cartão Cultural promove a educação dos públicos
	Quais são os principais motivos e a propensão para adesão a um Cartão Cultural?	5) Influência de um Cartão Cultural no mercado baseada no acesso
<b>Tema C) Proposta de Valor</b>		
Secundária	Qual o benefício social e financeiro que o Cartão Cultural pode trazer para as entidades culturais?	3) Modelo de negócio de um Cartão Cultural estruturado com base num modelo input-output 11) O investimento no setor cultural e criativo promove o desenvolvimento económico dos países
Instrumental	Como é que um Cartão pode viabilizar uma maior afinidade entre o público e a entidade cultural?	10) Um Cartão Cultural impulsiona o desenvolvimento de novos hábitos de consumo cultural
	Qual o benefício financeiro que um Cartão Cultural pode trazer para as entidades culturais?	4) Um Cartão Cultural permite a repartição de rendimentos, justa e equitativa

Fonte: Autoral

## **Contributos**

A presente investigação apresenta várias virtualidades. Porém, destaca-se o facto de ser um estudo pioneiro sobre o desenvolvimento de um Cartão Cultural em Portugal, perspetivando a criação de uma forte rede nacional entre o público e as entidades culturais e afins, num ecossistema de grande valia para o desenvolvimento do setor cultural e criativo e, conseqüentemente, para a economia nacional.

Ao nível das indústrias culturais e criativas, este estudo contribui para uma melhor perceção sobre a importância da adoção de medidas para a captação e fidelização de públicos, contribuindo, por isso, para aumento do conhecimento e para o desenvolvimento de novos estudos nesta área de investigação.

Ao nível académico, é fundamental identificar as implicações que este estudo poderá ter no campo da investigação científica e da sua influência na Cultura em Portugal.

## **Limitações**

As principais limitações, inerentes a todo o processo de investigação, foram sendo referidas ao longo do texto. Contudo, importa ressaltar:

- Escassez de bibliografia sobre Cartões Culturais, essencialmente em Portugal, bem como de estudos que justifiquem a sua influência no desenvolvimento do setor cultural e criativo, no progresso sociocultural e no progresso económico-financeiro. Esta escassez de fontes de informação condicionou a fundamentação teórica da presente investigação, contornada, em parte, por entrevistas a peritos responsáveis por entidades culturais portuguesas;
- Divergência na forma de categorizar e delimitar as Indústrias Culturais e Criativas, e insuficiência de meios para o mapeamento aproximado da realidade económica do setor. Por exemplo, os dados mais recentes em Portugal são do INE de 2018 e não permitem determinar as particularidades e especificidades dos públicos da Cultura, por não especificar nacionalidades, idades, situações profissionais, níveis de escolaridade, padrões de consumo cultural ou tendências de visita nas indústrias culturais e criativas;
- Informação limitada sobre os *City Cards*, tanto nas plataformas online como em potenciais entrevistas. Por exemplo, no caso do Lisboa Card, a entidade gestora Lismarketing mostrou-se indisponível para prestar qualquer tipo de informação, ou fazendo-o de forma muito limitada, por não disponibilizar o número de cartões vendidos nos diversos anos, como foi o caso da Câmara Municipal de Santa Maria da Feira.

### **Sugestões de Investigação Futuras**

Consciente da grande valia do Cartão Cultural para acrescentar valor à Cultura e estimular o empreendedorismo, o emprego e o desenvolvimento económico, pretende-se, em breve, proceder a mais investigações que se prendem, essencialmente, com o desenvolvimento do respetivo modelo de negócio inserido numa perspetiva de ecossistema, com vista à sua implementação.

## Fontes

GOVERNO DE PORTUGAL. Programa do XXII Governo Constitucional 2019-2023 [Em linha]. [consult. 03.05.2020]. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=54f1146c-05ee-4f3a-be5c-b10f524d8cec>

## Referências Bibliográficas

A OFICINA, 2018. *Cartão Quadrilátero 2017 – Indicadores de avaliação*. Guimarães: A Oficina - Centro de Artes e Mesteres Tradicionais de Guimarães, CIPRL.

ACHTERBERGH, Irene, 2016. *Arts and culture memberships as contemporary gatekeepers of cultural goods: selection and symbolic production practices*. Dissertação de mestrado, Erasmus Universiteit Rotterdam.

ALT, Rainer e Hans-Dieter ZIMMERMANN, 2011. Introduction to Special Section: Business Models. *Electronic Markets - The International Journal*, 11(1), p. 1019-6781 [consult. 2020-06-18]. Disponível em uma Base de dados: *B-on*

AUGUSTO MATEUS & ASSOCIADOS, 2016. *A economia criativa em Portugal: Relevância para a Competitividade e Internacionalização da Economia Portuguesa*. [S.I] Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas [consult. 2020-03-20]. Relatório final. Disponível em: [http://clubecriativos.com/wp-content/uploads/2016/12/ADDICT\\_Economia-Criativa\\_vf.pdf](http://clubecriativos.com/wp-content/uploads/2016/12/ADDICT_Economia-Criativa_vf.pdf)

BONNELL, Victoria E., e Lynn HUNT, 1999. *Beyond the Cultural Turn: New Directions in the Study of Society and Culture*. California: University of California Press. ISBN 0520216792

BOORSMA, Miranda, 2006. Strategic logic for Arts Marketing: Integrating customer value and artistic objectives. *International Journal of Cultural Policy*, 12, p. 73-92 [consult. 2020-08-16] Disponível em uma Base de dados: *B-on*

BOP CONSULTING, 2010a. Guia Prático para o Mapeamento das Indústrias Criativas. *Série Economia Criativa e Cultural*. Londres: British Council, 2, 7-62 [consult. 2020-03-24]. ISBN 978-958-8575-31-5

- BOP CONSULTING, 2006b. *Creating Global Statistics for Culture: Expert Scoping Study*. Montreal: UIS [UNESCO Institute for Statistics]
- BOURDIEU, Pierre, 1985. *L'Amour de l'Art : Les Musées d'Art Européens et Leur Public*. Paris: Les Editions de Minuit.
- CARTA, Maurizio, 2007. *Creative City: Dynamics, Innovations, Action*. Barcelona, LIST Laboratorio Internazionale Editoriale. ISBN 8895623037.
- COELHO, José Teixeira, 2009. *Diccionario crítico de política cultural e imaginário*. Guadalajara: Gedisa, 2000 . ISBN 8497842499. Apud Ana Rosas MANTECÓN. O que é o público. *Revista Poiéisis*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 14, 175-215 [consult. 2020-05-11]. ISSN 2177-8566. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/poiesis.1014.173-213>
- COLBERT, François e Yannik ST-JAMES, 2014. Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions. *Psychology and Marketing*, 21(8). Disponível em uma Base de dados: *B-on*
- COLLINS, Harry, e Robert EVANS, 2008. *Rethinking Expertise*. Chicago: University of Chicago Press. ISBN 0226113620
- DCMS, 1998a. *Creative Industries Mapping Document*. Department for Digital, Culture, Media and Sport [consult. 2020-03-22]. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>
- DCMS, 2001b. *Creative Industries Mapping Document 2001*. Department for Digital, Culture, Media and Sport [consult. 2020-03-24]. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>
- DGAE, 2018. *Indústrias Culturais e Criativas: Sinopse 2018*. Lisboa: Direção-Geral das Atividades Económicas [consult. 2020-04-03]. Disponível em: [https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/sinopse-industrias-culturais-e-criativas\\_2018-pdf.aspx](https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/sinopse-industrias-culturais-e-criativas_2018-pdf.aspx)
- DRUCKER, Peter, 1958. Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing*. Nova Jersey: American Marketing Association [consult. 2020-10-10] Disponível em uma Base de dados: *B-on*

ENEI, s.d. *Diagnóstico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica*. [S.I.]: Estratégia Nacional de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente 2014-2020 [consult. 2020-03-10]. Eixo Temático 5 – Saúde, Bem-Estar e Território. ICC – Indústrias Culturais e Criativas. Documento de Trabalho n.º 2. Disponível em: [http://www.portugalglobal.pt/PT/RoadShow/Documents/2016/GuimaraesIndustriasCriativas\\_ENEI\\_Coimbra.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/RoadShow/Documents/2016/GuimaraesIndustriasCriativas_ENEI_Coimbra.pdf)

EUROSTAT, 2018. *Culture Statistics - 2019 Edition*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-76-09702-0

FALK, John H., e Lynn D. DIERKING, 1992. *The museum experience*. Washington, Howells House.

FALK, John Howard, e Lynn Diane DIERKING, 2000a. *Learning from Museums: Visitor Experiences and the Making of Meaning*. Washington: Rowman & Littlefield. ISBN 0742502953.

FLEMING, Tom *et.al*, 2008. *Estudo Macroeconómico: Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte*. Porto: Fundação Serralves. Relatório Final.

FLEW, Terry, 2011. *Origins of Creative Industries Policy*. *Introducing Creative Industries: The UK DCMS Task Force* [consult. 2020-03-30]. Disponível em: DOI 10.4135/9781446288412

FLORIDA, Richard, 2002a. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. Nova Iorque: Basic Book. ISBN 1541616030.

FLORIDA, Richard, 2019b. *The Rise of The Creative Class*. Nova Iorque: Basic Brooks. ISBN 1541617754.

FRITSCHER, Boris e Yves PIGNEUR, 2014. *Visualizing Business Model Evolution with the Business Model Canvas: Concept and Tool*. *IEEE 16<sup>th</sup> Conference in Business Informatics* [consult. 2020-06-04]. Disponível em uma Base de dados: *B-on*

GANEC [GABINETE DE ANÁLISE ECONÓMICA], 2014. *Cultura e Desenvolvimento: Um Guia Para os Decisores*. Lisboa: GEPAC [Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais], Secretaria de Estado da Cultura. Relatório Final.



- GARNHAM, Nicholas, 2005. From Cultural Industries to Creative Industries. *International Journal of Cultural Policy*, 11(1), 15-29. DOI: 10.1080/10286630500067606. Disponível em uma Base de dados: *B.on*
- GOMES, Leonardo Augusto de Vasconcelos *et.al*, 2018. Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting & Social Change*. São Paulo, Universidade de São Paulo, 136, p. 30-40. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009>
- GORDON, John C., e Helen BEILBY-ORRIN, 2006. *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture*. Paris: OCDE [Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico].
- HARTLEY, John, 2005. *Creative Industries*. Oxford: Blackwell. ISBN 1405101482.
- HERSCOVICI, Alain, 2014. As metamorfoses do valor: capital intangível e hipótese substancial: Reflexões a respeito da historicidade do valor. *Liinc em Revista*. Rio de Janeiro: LIINC [Laboratório Interdisciplinar sobre Informação e Conhecimento], 10(2), 560-574 [consult. 2020-03-22] ISSN 1808-3536. Disponível em uma Base de dados: *B-on*
- HESMONDHALGH, David, 2013. *Cultural and Creative Industries*. 3ª ed. Londres: Sage Publications [consult. 2020-03-12]. The SAGE handbook of cultural analysis. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/David\\_Hesmondhalgh/publication/303548147\\_Cultural\\_and\\_Creative\\_Industries/links/55e416c208aede0b5733dbcd/Cultural-and-Creative-Industries.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David_Hesmondhalgh/publication/303548147_Cultural_and_Creative_Industries/links/55e416c208aede0b5733dbcd/Cultural-and-Creative-Industries.pdf)
- HORKHEIMER, Max, e Thomas W. ADORNO, 2002. *Dialectic of Enlightenment: Philosophical Fragments*. Stanford: Stanford University Press [Edição original 1947]. ISBN 0-8047-3632-4.
- HOWKINS, John, 2001. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, Londres: Penguin Books. ISBN 0141910232.
- INE, 2018. *Estatísticas da Cultura - 2018*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. ISSN 1647-4066. ISBN 978-989-25-0508-4.

- ISENBERG, Daniel, 2010. The Big Idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Publishing, 88(6), p. 40–50 [consult. 2020-05-26]. Disponível em: <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
- KATO-NITTA, Naoko *et.al*, 2017. Understanding the public, the visitors, and the participants in science communication activities. *Public Understanding of Science*, 27(7), p. 857-875 [consult. 2020-09-11]. Disponível em uma Base de dados: *Web of Science*
- KINGSMILL, Denise, 2013. The arts contribute billions to our GDP - so why aren't we investing? *Management Today* [consult. 2020-08-01]. Disponível em: <https://www.managementtoday.co.uk/arts-contribute-billions-gdp-so-why-arent-investing/article/1189713>
- KOTLER, Philip *et.al*, 2008. *Principles of Marketing*. Londres: Pearson Education. ISBN 0273711563
- KOTLER, Philip, e Iwan SETIAWAN, e Hermawan KARTAJAYA, 2017. *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Coimbra: Actual Editora. ISBN 9789896942083.
- KOTLER, Philip, e Kevin Lane KELLER, 2012. *Marketing Management*. Londres: Pearson. ISBN 0273753363.
- LAGES, Raquel, Bruno SOUSA, e António AZEVEDO, 2019. O posicionamento e a imagem em contextos de marketing de destinos turísticos: estudo de caso aplicado à cidade de Braga. *European Journal of Applied Business and Management*, 15-32. ISSN: 2183-5594. Disponível em uma Base de dados: *B-on*
- LANDRY, Charles, 2000. *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. Londres: Earthscan. ISBN 1853836133
- LEAVY, Patricia, 2017. *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*. Nova Iorque: The Guilford Press. ISBN 9781462514380. Disponível em uma Base de dados: *B-on*
- LEONTIEF, Wassily, 1986. *Input-output Economics*. Orxford: Oxford University Press. ISBN 0195035275.

- LOPES, João Teixeira, 2004. Experiência Estética e Formação de Públicos. Em AA.VV. *Públicos da Cultura*. Lisboa: Observatório das Atividades Culturais.
- MAGRETTA, Joan, 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Publishing, 80(5), p. 86-92 [consult. 2020-07-22]. Disponível em: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- MANTECÓN, Ana Rosas, 2009. O que é o público. *Revista Poiéisis*. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 14, 175-215 [consult. 2020-05-10]. ISSN 2177-8566. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/poiesis.1014.173-213>
- MARÑELARENA, E. I, 2017. *Marketing Cultural*. Antequera: IC Editorial.
- MASON, Colin e Ross BROWN, 2014. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Em: Artigo preparado para o workshop organizado pela OECD, Programa LEED e o Ministro Holandês da Economia [consult. 2020-30-06]. Disponível em uma Base da dados: *Web of Science*
- MATEUS, Augusto, 2010. *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*. Lisboa: Augusto Mateus & Associados [consult. 2020-03-15]. Relatório Final. Estudo para o Ministério da Cultura, Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais. Disponível em: <http://www.gepac.gov.pt/gepac-dsepac/estudos-e-estatisticas/estudos/04-o-sector-cultural-e-criativo-em-portugal-vint-pdf.aspx>
- MOORE, James Frederick, 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Publishing, 71(3), p. 75-86 [consult. 2020-05-14]. Disponível em: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- NEWBIGIN, John, 2010. A Economia Criativa: Um Guia Introdutório. *Série Economia Criativa e Cultural*. Londres: British Council, 1, 1-82 [consult. 2020-03-02]. ISBN 978-958-8575-30-8. Disponível em: [https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Intro\\_guide\\_-\\_Portuguese.pdf](https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Intro_guide_-_Portuguese.pdf)
- BELANCIANO, Vítor, 2020. Recuperação económica na cultura aposta no digital, artesanato e redes de equipamentos. Um programa de apoio às actividades artesanais ou a criação de um fundo público para a criatividade digital estão entre as propostas do plano que o consultor António Costa Silva

apresentou ao Governo para conseguir recuperar a economia na próxima década. *Jornal O Público: Ípsilon: Política Cultural* [Em linha]. [consult. 2020-11-26] Disponível em: <https://www.publico.pt/2020/07/10/culturaipsilon/noticia/recuperacao-economica-cultura-aposta-digital-artisanato-redes-equipamentos-1923999>

O'BRIEN, Dave *et.al*, 2016. Are the creative industries meritocratic? An analysis of the 2014 British labour Force Survey. *Cultural Trends*. Londres: Routledge, 25(2), 116-131 [consult. 2020-03-03]. Disponível em uma Base de dados: *B-on*

OLIVEIRA, Carlos Manuel, 2017. *O marketing em Portugal - dos anos 60 ao futuro*. Estoril: Prime Books. ISBN 9896553386

OSTERWALDER, Alexander e Yves PIGNEUR, 2011. *Criar modelos de negócio*. Alfragide: Dom Quixote. ISBN 9789722044974

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, e Christopher L. TUCCI, 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15 [consult. 2020-07-12]. Disponível em: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>

PINE, B. Joseph, e James H. GILMORE, 1998. *The Experience Economy: past, present and future*. Boston: Harvard Business Press. ISBN 1422161978.

PORTER, Michael E., e Mark R. KRAMER, 2006. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Boston: Harvard Business Publishing, 89, p. 62-77. Disponível em: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

PRATT, Andy C., 2015. Resilience, locality and the cultural economy. *City, Culture and Society*. Londres: City University London, 6(3), 61-67.

QUADRILÁTERO, 2008. *Programa Estratégico de Cooperação*. Braga: Quadrilátero Urbano para a Competitividade, a Inovação e a Internacionalização.

RIFKIN, Jeremy, 2000. *The age of access: The new culture of hypercapitalism. Where All of Life is a*

*Paid-For Experience*. Tarcher: Nova Iorque. ISBN 1585420182.

SANTOS, Maria de Lourdes *et.al*, 2004. *Públicos da Cultura: Actas do Encontro organizado pelo Observatório das Actividades Culturais no Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Lisboa, 24 e 25 de Novembro de 2003*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais. ISBN 972-8488-27-0

SARKAR, Soumodip, 2014. *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora. ISBN 9725922093.

SCOTT, Allen J., 2006. Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions. *Journal of Urban Affairs*. California: UCLA [University of California, Los Angeles], 28(1), 2-19 [consult. 2020-04-27]. ISSN 0735-2166. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/77m9g2g6>

SILVA, António Costa, 2020. *Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030*. Lisboa: República Portuguesa.

SILVA, Elias, Edson LIMA, e Sérgio COSTA, 2015. Qual o significado de valor? Uma abordagem baseada em diferentes perspetivas. *Revista Produção Online*, 15(4), p. 1326-1350 [consult. 2020-08-22]. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/1915>

STICHTING MUSEUMKAART, 2019. Stichting Museumkaart jaarverslag 2019. Em: *Een jaar van diversiteit en verbinding*. Museumvereniging [consult. 2020-09-15]. Disponível em: <http://www.museumkaartjaarverslag.nl/2019/>

STOKES, David, 2002. *Small Business Management*. Nova Iorque: Continuum. ISBN 0826456790.

THROSBY, David, 2001. *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 9780521586399.

TRIGO, Virgínia, 2003. *Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China*. [S.I.]: Ad Litteram. ISBN 9789729575969.

TURISMO DE LISBOA, s.a.. *Lisboa Card*. [consult. 2020-07-29]. Disponível em: <https://www.visitlisboa.com/pt-pt/shop/lisbon-card>

TYLOR, Edward, 2017. *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. Cambridge: Cambridge University Press, 1871 citado por Miguel REAL. *Traços Fundamentais da Cultura Portuguesa*. Lisboa: Editorial Planeta. ISBN 9789896579098.

UNCTAD, 2018b. *Creative Economy Outlook: Trends in international trade in creative industries 2002-2015*. Genebra, United Nations Conference on Trade and Development [consult. 2020-04-15]. Disponível em: <https://unctad.org/webflyer/creative-economy-outlook-trends-international-trade-creative-industries>

UNCTAD, 2008a. *Creative Economy Report 2008*. Genebra: Nações Unidas. ISBN 978-0-9816619-1-9

UNDP [UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME], 2013. *Creative Economy Report: Widening Local Development Pathways*. Nova Yorque: UNDP [consult. 2020-04-12]. ISBN 978-92-3-001211-3. Disponível em: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>

UNESCO, 1982a. *Cultural Industries. A challenge for the future of culture*. Paris: UNESCO. ISBN 92-3-102 003-X

UNESCO-UIS, 2012a. *Measuring the economic contribution of cultural industries. A review and assessment of current methodological approaches*. Montreal: UIS [UNESCO Institute for Statistics]. ISBN 978-92-9189-118-4

UNESCO-UIS, 2009b. *UNESCO Framework for Cultural Statistics*. Montreal: UIS [UNESCO Institute for Statistics]. ISBN 978-92-9189-075-0

UNIVERSIDADE DO MINHO. Escola de Economia e Gestão. NIPE [Núcleo de Investigação em Políticas Económicas], 2014. *Cooperação Territorial Europeia e Cultura*. Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais [consult. 2020-03.21] Disponível em: <http://www.gepac.gov.pt/gepac-seminarios/cultura2020/estudo-4-relatorio-docx.aspx>

VERBANOVA, Lidia, 2013. *Strategic Management in the Arts*. Londres: Routledge. ISBN 0415530024

VILAR, Emílio R., 2007. Sobre a Economia da Cultura. *Comunicação & Cultura*, Lisboa: Quimera, (3), 131-144 [consult. 2020-03-18]. ISSN 1646-4877. Disponível em: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/10383/1/03\\_07\\_Emilio\\_Rui\\_Vilar.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/10383/1/03_07_Emilio_Rui_Vilar.pdf)

VLACHOU, Maria e Ana BRAGA, 2018. Jornadas Além do Físico: Barreiras à Participação Cultural. *Acesso Cultura*. Relatório final [consult. 2020-09-13]. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1UJL8OgeR3rl7AmelkAC1n9jYcj26TTIY/view>

WARNER, Michael, 2002. *Publics and Counterpublics*. Nova Iorque: Zone Books. ISBN 1890951285.

WERFF, Siemen van der, e Carl KOOPMANS, 2013. Effecten van de museumkaart op museumbezoek en inkomsten. Amesterdão: SEO Economisch Onderzoek. Relatório final. ISBN 978-90-6733-704-5.

## Anexos

### Anexo A – Inquérito

12/10/2020

Participação Cultural

## Participação Cultural

O presente questionário faz parte de uma Dissertação de Mestrado que visa a determinação da viabilidade de implementação de um Cartão Cultural em Portugal. A sua resposta vai ajudar a perceber o que leva as pessoas a participarem ativamente na Cultura. Solicitam-se respostas espontâneas, de que se manterá o anonimato.

\* Required

### Questões sociodemográficas

1. Género \*

*Mark only one oval.*

Feminino

Masculino

2. Idade \*

---

3. Nacionalidade \*

---

4. Habilitações literárias \*

*Mark only one oval.*

Ensino básico ou inferior

Ensino Secundário (12º. ano)

Curso Profissional/Artístico

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento



## 5. Concelho de residência habitual \*

---

## 6. Situação Profissional \*

*Mark only one oval.*

- Estudante
- Trabalhador/Estudante
- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador por conta própria
- Desempregado
- Aposentado
- Other: \_\_\_\_\_

## 7. Com que regularidade participa em eventos culturais? \*

Entende-se por evento cultural toda a atividade realizada junto de uma entidade cultural, desde espetáculos, exposições, visitas a museus, monumentos históricos, etc.

*Mark only one oval.*

- Menos de 1 vez por ano    *Skip to question 12*
- 2 - 3 vezes por ano
- 4 - 5 vezes por ano
- mais de 6 vezes por ano

## Perfil do Participante Cultural

## 8. Com que frequência costuma participar nos diferentes eventos culturais?

Mark only one oval per row.

	1x/semana	1x/mês	1x/ano	3x/ano ou mais	Raramente	Nunca
Museus e Monumentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concertos de Música	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peças de Teatro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espectáculos de Dança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cinema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galerias de Arte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurantes, bares e cafés culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outros Espaços Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Com quem costuma ir?

Por favor seleccione 2 opções

Check all that apply.

- Familiares
- Amigos
- Sozinho
- Colegas de trabalho

Other:  \_\_\_\_\_

## 10. Quais os motivos que o levam a participar em eventos culturais?

Entende-se por evento cultural toda a atividade realizada junto de uma entidade cultural, desde espetáculos e exposições a visitas a museus e monumentos históricos.

Mark only one oval per row.

	Nada	Pouco	Muito	Totalmente
Interesse pelo evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Companhia (amigos, família..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço do bilhete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de acesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duração do evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicidade do evento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas guiadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palestras, colóquios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Habitualmente, de que forma obtém conhecimento sobre os eventos e espaços culturais que frequenta?

Por favor seleccione 4 opções

Check all that apply.

- Familiares
- Amigos
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Rádio
- Televisão
- Agendas Culturais
- Cartazes publicitários
- Website
- Newsletter

Other:  \_\_\_\_\_

Skip to question 15

## Barreiras no acesso à Cultura

## 12. Por que razões não participa em mais eventos culturais?

Entende-se por evento cultural toda a atividade realizada junto de uma entidade cultural, desde espetáculos e exposições a visitas a museus e monumentos históricos. Por favor seleccione apenas 4 opções.

*Check all that apply.*

- Falta de Interesse
- Falta de Tempo
- Preço do bilhete
- Desconhecimento
- Qualidade da oferta
- Dificuldade de acesso

Other:  \_\_\_\_\_

## 13. O que o levaria a participar mais na Cultura em Portugal?

---

---

---

---

---

## 14. Se existisse um cartão que lhe garantisse o acesso a um grande número de eventos culturais por todo o país, adquiriria?

*Mark only one oval.*

- Sim    *Skip to question 25*
- Não
- Talvez    *Skip to question 25*

## Acesso

## 15. Para si, o que significa ter "acesso" à Cultura?

Por favor selecione 2 opções

*Check all that apply.*

- Acesso ao conteúdo cultural
- Inclusão social
- Acesso físico
- Preço
- Liberdade

## 16. Quais os fatores que considera ser mais importantes na promoção de eventos culturais?

Por favor selecione 4 opções

*Check all that apply.*

- Linguagem mais clara
- Maior Divulgação
- Oferta cultural abrangente
- Acesso gratuito
- Visitas mais apelativas
- Experiências mais interativas
- Eventos especiais
- Facilidade de acesso
- Outra

## 17. Quando participa num evento cultural como, por exemplo, a visita a um museu, procura saber os descontos praticados na bilheteira?

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não

18. Qual a sua posição face aos períodos de entrada gratuita em eventos culturais?

*Mark only one oval.*

- Faço o planeamento de acordo com os períodos de entrada gratuita
- Planeio para qualquer altura, independentemente de ser em período de entrada gratuita
- Não planeio, estou abrangido por descontos

19. Por que razões não participa em mais eventos culturais?

Por favor seleccione 2 opções

*Check all that apply.*

- Falta de Interesse
- Falta de Tempo
- Preço do bilhete
- Desconhecimento
- Qualidade da oferta
- Dificuldade de acesso

Other:  \_\_\_\_\_

20. O que o levaria a participar mais na cultura em Portugal?

---

---

---

---

---

Cartões Culturais/Cartões de Desconto

21. Possui algum cartão cultural ou está abrangido por algum tipo de desconto?

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não *Skip to question 24*

#### Cartões Culturais/Cartões de desconto

22. Qual?

---

23. Considera o desconto na entrada como um dos principais motivos para que participe mais vezes em eventos culturais?

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não

#### Cartão Cultural

24. Se existisse um cartão que lhe garantisse o acesso a um grande número de eventos culturais por todo o país, adquiriria?

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não  
 Talvez

#### Cartão Cultural

25. Se o cartão lhe oferecesse vários descontos, onde gostaria de os obter?

Por favor seleccione 4 opções

*Check all that apply.*

- Lojas de museus
- Restauração de museus
- Restaurantes, bares, cafés culturais
- Concertos de Música
- Espetáculos de Dança
- Peças de Teatro
- Cinema
- Livrarias, Bibliotecas
- Hoteis, alojamentos locais
- Espaços Culturais
- Galerias de arte

26. Para obter o cartão preferia:

*Mark only one oval.*

- Taxa anual
- Taxa semestral
- Taxa mensal
- 24h
- 48h
- 72h

27. Quanto estaria disposto a pagar por um Cartão anual?

*Mark only one oval.*

- 30€ - 40€
- 40€ - 50€
- 50€ - 60€
- 60€ - 70€
- 70€ - 80€



28. Este Cartão Cultural poderia levá-lo a participar em mais eventos culturais?

*Mark only one oval.*

- Sim
- Não
- Talvez

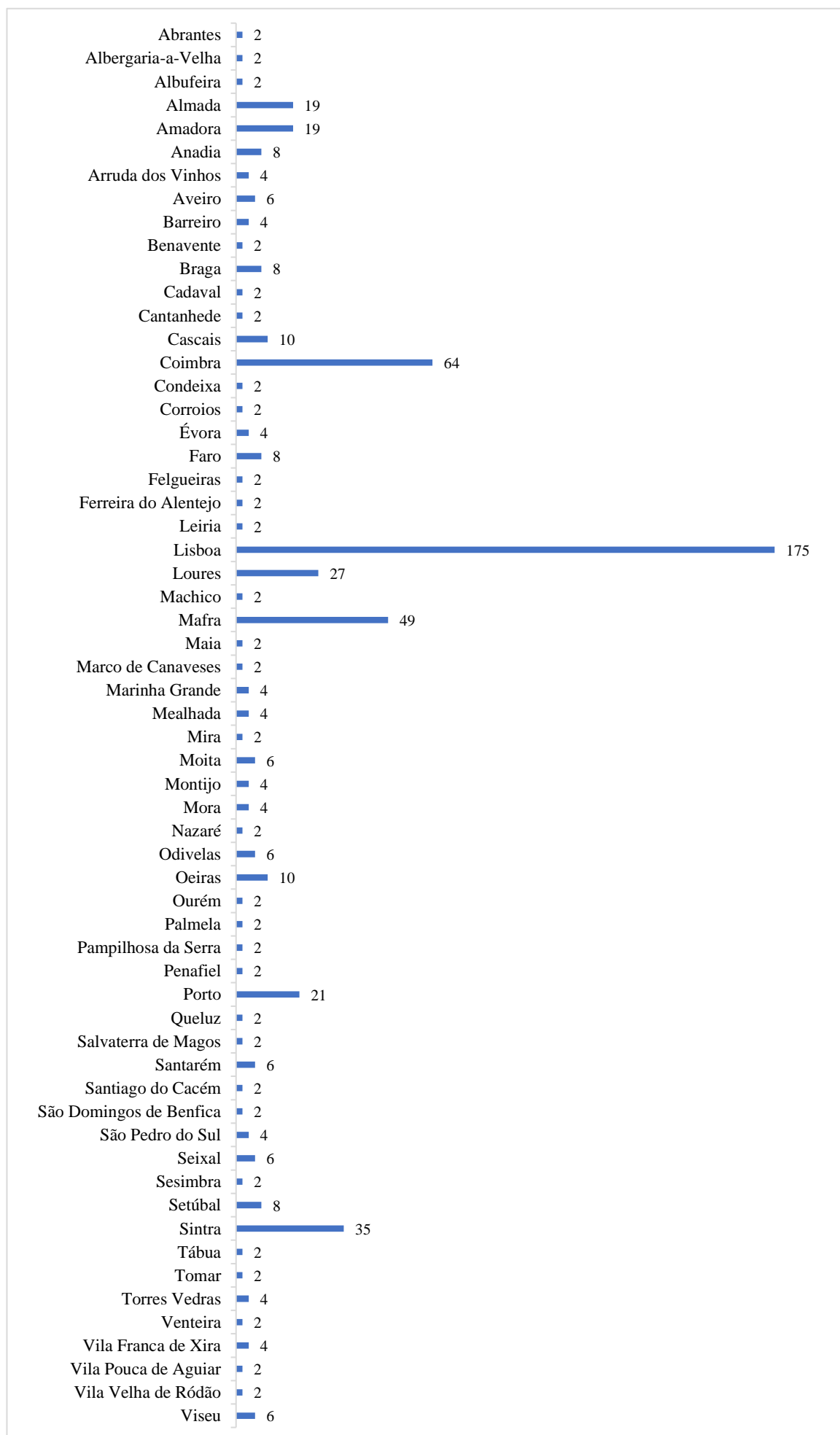
O questionário termina aqui. Muito obrigada pela sua atenção e tempo disponibilizado.

---

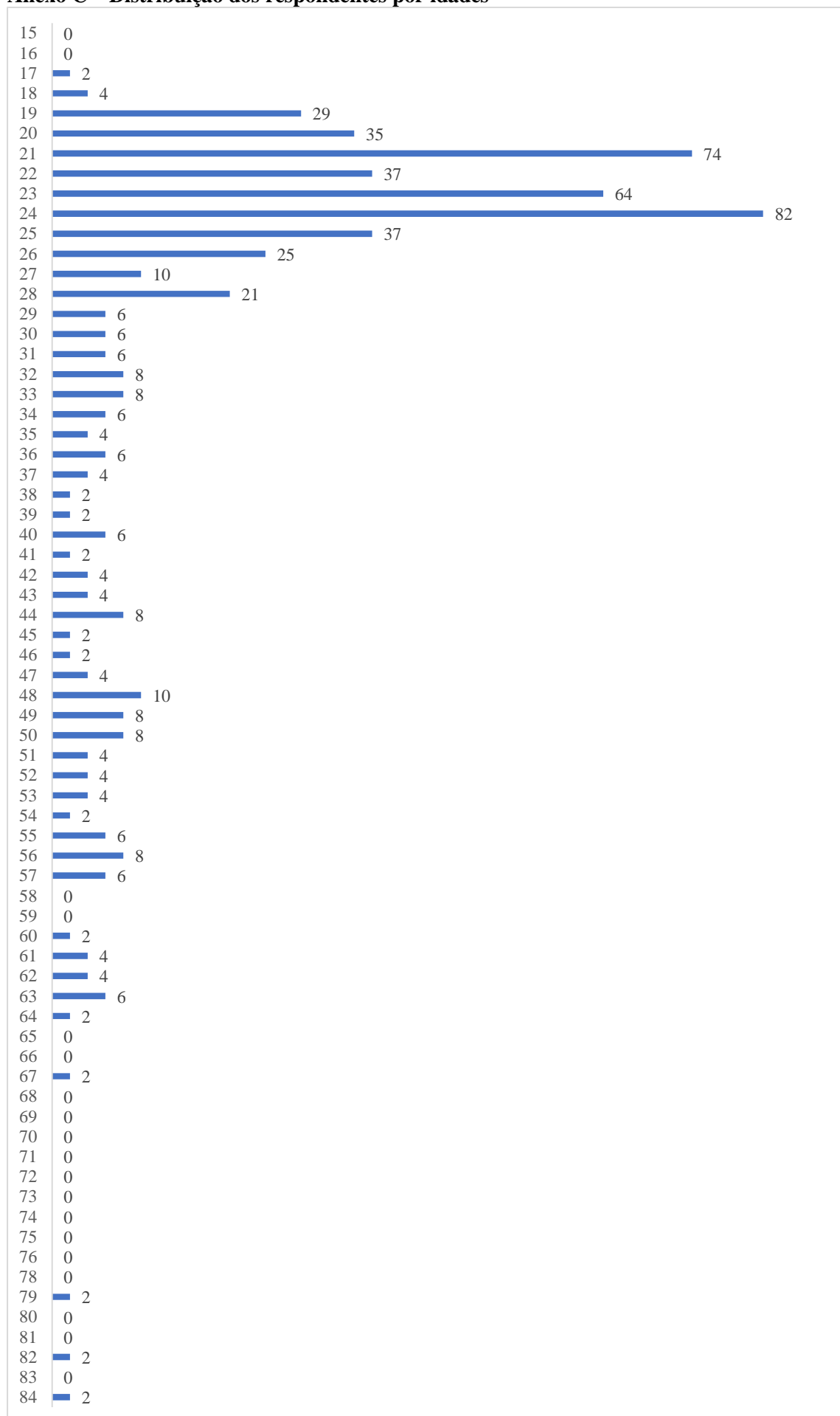
This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

## Anexo B – Distribuição dos Respondentes por Concelho de Residência



### Anexo C – Distribuição dos respondentes por idades



## Anexo D – Protótipos do Cartão Cultural

