



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Avaliação da robustez do Modelo de Negócio do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém: Perspetiva de extração de insights para a construção de recomendações para a Entidade Organizadora do Festival.

Cristina Eustáquia Ribeiro

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador

Doutor Pedro António de Sousa Ferreira, Professor Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de História

Avaliação da robustez do Modelo de Negócio do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém: Perspetiva de extração de insights para a construção de recomendações para a Entidade Organizadora do Festival.

Cristina Eustáquia Ribeiro

Mestrado em Estudos e Gestão da Cultura

Orientador

Doutor Pedro António de Sousa Ferreira, Professor Auxiliar
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021

We measure success by the way we touch the lives of people.

– Bob Chapman, *The Value of Identifying Values*, 2012

Agradecimentos

O agradecimento especial é para os meus pais, que me ensinaram a ser forte, responsável e pelo amor incondicional. À minha mãe, toda a minha gratidão deste mundo. Ao meu pai por ter me ensinado desde criança o que era um Modelo de Negócio e como divertir-me com ele. Sou felizarda de tê-los em minha vida!

Ao meu orientador, Prof. Pedro Ferreira meu super agradecimento pela disponibilidade, provocações intelectuais, bons conselhos, indicações sobre a investigação e motivação para não desistir, mesmo diante dos obstáculos, que não foram poucos. À Profa. Maria João Vaz por sempre me ouvir tão atenciosamente!

Aos amigos que fiz no Mestrado, aos de longa data daqui e de além-mar e demais familiares, que entenderam a minha falta em ocasiões sociais. Amo vocês.

Aos colegas do mestrado e do trabalho um agradecimento especial pelo nosso intercâmbio de culturas, conhecimentos, desenvolvimento e risos cúmplices.

À Ana, Catarina e à Mary pela atenção com meu texto e pelas trocas sempre tão intrigantes. Ao Cláudio Lütkenhaus e Lennie por toda cooperação e carinho com meu processo.

Agradeço também a todas as pessoas que passaram em minha vida e que de alguma forma me apoiaram ou ajudaram no meu crescimento profissional. Os agradecimentos desta lista seriam incomensuráveis.

Uma honra ter escrito parte deste projeto no silêncio e harmonia da *Quinta Ten Chi* (com Rita e Paul), em conexão com meu tema! Tantos aprendizados verdadeiros em respiros profundos.

E um Viva ao meu reencontro com a Gastronomia, que tanto sonho!

Resumo

Propósito:

Descrever e avaliar a robustez do Modelo de Negócio do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém (FNGS).

Design/ metodologia/ abordagem:

A problemática encontrada foi o *déficit* de utilização de ferramentas de avaliação da robustez de Modelo de Negócio na gestão de festivais gastronómicos.

Com a questão de investigação “Qual a robustez do Modelo de Negócio do FNGS?” esta pesquisa tem como objetivo principal avaliar a robustez do Modelo de Negócio do FNGS e sugerir algumas propostas de melhorias e revisão para a Viver Santarém - Entidade que gere o Festival.

Este projeto utiliza abordagem qualitativa e posicionamento construção interpretativo-construtivista. Sua perspectiva de abordagem do tema é avaliar a Robustez do Modelo de Negócio do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém.

Principais conclusões:

O Modelo de Negócio do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém ao ser avaliado pelo teste de estresse, ferramenta elaborada por Timber Haaker e equipa, mostrou-se robusto, apesar de possuir vulnerabilidades em seus canais de comunicação, necessitando de um plano de comunicação estratégico, mais cuidado em seu design visual, além da falta de um conceito curatorial conciso, para evidenciar sua identidade. Também há a necessidade de contratar uma empresa de bilhetagem para melhor relacionamento com o público e a recomendação da utilização de ferramenta automatizada de gestão do evento para melhor visualização de todas as ações do evento. Estes foram os alguns dos principais itens que necessitam de uma revisão da Entidade que gere o Festival.

Originalidade/ Valor:

Projeto pioneiro na descrição e avaliação da robustez do Modelo de Negócio de Festival Gastronómico. A área de avaliação de robustez do Modelo de Negócio, apesar de importante, ainda é muito preterida e este projeto oferece um contributo válido para a área: o uso do teste de estresse, para avaliar a robustez de um grande Festival Gastronómico.

Palavras-chaves: Avaliação do Modelo de Negócio, Robustez, Teste de Estresse, Festival Gastronómico.

Abstract

Purpose:

To describe and assess the robustness of the Business Model of the National Gastronomy Festival of Santarém (FNGS).

Design/ methodology/ approach:

The problem found was the lack of use of tools to assess the robustness of the Business Model in the management of gastronomic festivals.

By exploring the question “How robust is the FNGS Business Model?”, this research seeks to evaluate the robustness of the FNGS Business Model and suggest some improvements and revisions for Viver Santarém, the entity that manages the Festival.

This project uses a qualitative approach and an interpretative-constructivist construction. The angle chosen to explore the theme is the evaluation of the Robustness of the Business Model of the National Festival of Gastronomy of Santarém.

Main conclusions:

When evaluated with the Stress Test, a tool developed by Timber Haaker and team, the Business Model of the National Gastronomy Festival of Santarém proved to be robust, despite having vulnerabilities in its communication channels, requiring a strategic communication plan, more care in its visual design, in addition to the lack of a concise curatorial concept to showcase its identity. There is also the need to hire a ticketing company for a better relationship with the audience and to use automated tools to manage the event. These were some of the key aspects to be reviewed by the entity managing the Festival.

Originality/ Value:

Pioneering project in describing and assessing the robustness of the Business Model of a Gastronomic Festival. Although important, the area of robustness assessment of a business model is still neglected - and this project offers a valid contribution to the area: the use of stress testing to assess the robustness of a major Gastronomic Festival.

Keywords:

Assessment of Business Model, Robustness, Stress Test, Gastronomic Festival.

ÍNDICE

Agradecimentos	x
Resumo.....	xi
Abstract	xii
Índice de Tabelas.....	16
Índice de figuras	17
Lista de Siglas e abreviaturas utilizadas	18
INTRODUÇÃO	19
Contextualização do objeto de estudo.....	19
Sinopse: Enquadramento do tema, questão de investigação, objetivos e metodologia.....	19
Estrutura de desenvolvimento do trabalho	21
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA	22
1.1 – Indústria cultural e criativa (ICC) x Economia criativa	22
1.1.1 – Conceitos e usos.....	22
1.1.2 – Indústria cultural e criativa em Portugal	25
1.2 – Cidades criativas – UNESCO.....	26
1.2.1 – Rede de cidades criativas Portuguesas – UNESCO	26
1.2.2 – Cidades criativas da gastronomia – UNESCO	28
1.3 – Gastronomia em Portugal: Salvaguarda do património e promoção via eventos	31
1.3.1 – Salvaguarda	31
1.3.2 – Promoção via eventos	32
1.4 – Festivais gastronómicos em Portugal.....	33
1.5 – Modelo de Negócio	35
1.6 – Avaliação de Modelo de Negócio	39
1.6.1 – Ferramentas de avaliação do Modelo de Negócio.....	39
1.6.1.1 – Avaliação de Modelo de Negócio de Osterwalder & Pigneur	40
1.7 – Avaliação da Robustez do Modelo de Negócio com Teste de Estresse	41
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA.....	45
2.1 – Tipo de estudo	45
2.2 – Questão de investigação e objetivos.....	47
2.2.1 – Questão de Investigação principal e secundárias	47
2.2.2 – Objetivo principal, secundários e instrumentais.....	47
2.3 – Critérios de pesquisa	48
2.3.1 – Técnicas de recolhas de dados	48
2.3.2 – Entrevistas	52

2.3.3 – Técnicas de análise de dados	52
CAPÍTULO 3 – FESTIVAL NACIONAL DE GASTRONOMIA DE SANTARÉM E A ENTIDADE ORGANIZADORA	54
3.1 – Viver Santarém – Empresa Municipal S.A.	54
3.2 – Origens do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém	56
3.3 – Breve histórico do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém	58
3.4 – 40ª Edição do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém	60
3.5 – Inquérito com o público do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém.....	64
CAPÍTULO 4 – AVALIAÇÃO DA ROBUSTEZ DO MODELO DE NEGÓCIO DO FNGS	66
4.1 – Avaliação da Robustez do FNGS –Teste de estresse	66
4.2 – Etapa 1: Construção do Modelo de Negócio Canvas do FNGS.....	66
4.3 – Etapa 2: Identificação e seleção de fatores de Estresse.....	68
4.4 – Etapa 3: Mapear o Modelo de Negócio para os fatores de estresse	70
4.5 – Etapa 4: Criação do mapa de calor	74
4.6 – Etapa 5: Análise dos resultados.....	76
4.6.7 – Etapa 6: Formulação de propostas de melhorias e ações para o Modelo de Negócio do FNGS	80
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS	83
5.1 – Conclusões.....	83
5.2 – Formas de respostas às questões de investigação.....	84
5.3 – Concretização dos objetivos.....	85
5.4 – Aprendizagens	86
5.5 – Contributos e valor	86
5.6 – Limitações.....	87
5.7 – Sugestões para investigações futuras	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
APÊNDICES.....	95
APÊNDICE A – ANÁLISE SWOT DO FESTIVAL	96
APÊNDICE B – GUIÃO DAS ENTREVISTAS	97
APÊNDICE C – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS COM EVIDÊNCIAS DAS FONTES DE INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA SUA ELABORAÇÃO	102
APÊNDICE D – ANÁLISE PESTAL E O DETALHAMENTO DAS FONTES DE INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA SUA ELABORAÇÃO	104
APÊNDICE E – ANÁLISE ENTRE OS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS E UM PROGRAMA TELEVISIVO EM DIRETO Da 39ª. EDIÇÃO DO FNGS	109
APÊNDICE F – LEVANTAMENTO DAS PLATAFORMAS ONLINE DE DIVULGAÇÃO DO EVENTO	112
APÊNDICE G– ROTAS GASTRONÓMICAS PORTUGUESAS NA MÉDIA	113

APÊNDICE H– PROGRAMA DO 1º FESTIVAL NACIONAL DE GASTRONOMIA DE SANTARÉM	114
APÊNDICE I – CARACTERÍSTICAS DO PÚBLICO DA 32ª EDIÇÃO DO FNGS	115
APÊNDICE J – PÁGINA DO SITE DO FNGS (JULHO DE 2021)	117
APÊNDICE K – MAPA GERAL DA 40ª EDIÇÃO DO FNGS.....	118

Índice de Tabelas

Tabela 01: <i>Cidades Portuguesas integrantes da Rede de cidades criativas</i>	27
Tabela 02: <i>Cidades Europeias que fazem parte da Rede de cidades criativas da gastronomia</i>	29
Tabela 03: <i>Principais Festivais Gastronómicos Portugueses</i>	34
Tabela 04: <i>Definições de Modelo de Negócio</i>	35
Tabela 05: <i>Matriz com etapas para se realizar o teste de estresse do Modelo de Negócio</i>	43
Tabela 06: <i>Matriz de coerência entre Objetivos e Temas de pesquisa</i>	48
Tabela 07: <i>Fontes de recolha de dados e seu detalhamento</i>	49
Tabela 08: <i>Lógica de análise de conteúdo</i>	53
Tabela 09: <i>Objetivos estratégicos da Viver Santarém</i>	55
Tabela 10: <i>Análise PESTAL do FNGS</i>	69
Tabela 11: <i>Mapeamento de Incertezas e tendências selecionadas</i>	70
Tabela 12: <i>Composição financeira da 39ª edição do FNGS - 2019</i>	71
Tabela 13: <i>Mapa de Calor do FNGS</i>	76
Tabela 14: <i>Mapa de estresse do FNGS</i>	79
Tabela 15: <i>Propostas de melhorias e ações para o Modelo de Negócio do FNGS</i>	84
Tabela 16: <i>Grau de concretização dos objetivos</i>	85

Índice de figuras

Figura 01: Classificação das Indústrias Criativas da UNCTAD.....	24
Figura 02: Número de empresas, volume de negócios em Euros e VAB das empresas do sector cultural e criativo, 2014 – 2019.	25
Figura 03: Quadro do Modelo de Negócio Canvas.....	37
Figura 04: Dimensões da pesquisa realizada.....	47
Figura 05: Desenvolvimento da Pesquisa.....	53
Figura 06: Primeiro símbolo do FNGS: “Zé das Papas”	56
Figura 07: Marca atual do FNGS.....	57
Figura 08: Modelo de Negócio Canvas do FNGS	67
Figura 09: Modelo de Negócio Canvas de Comunicação – Sugestão para FNGS.....	81

Lista de Siglas e abreviaturas utilizadas

APP – Aplicativo/ Aplicação

BMC – *Business Model Canvas*/ Modelo de Negócio Canvas.

BMI – *Business Model Innovation*/ Modelo de Negócio de Inovação.

CRM – *Customer relationship management*/ Gestão de relacionamento com o cliente

DCMS – *Department for Digital, Culture, Media & Sport*/ Departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido.

DGT - Direção Geral do Território.

FNGS – Festival Nacional de Gastronomia de Santarém.

ICC – Indústrias Culturais e Criativas.

INE - Instituto Nacional de Estatística.

OIT – Organização Internacional do trabalho.

ONU – Organização das Nações Unidas.

PEES – Programa Económico e Social do Ministério das Finanças.

PESTLE – Analysis Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental areas. Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Legal e ambiental da Organização.

SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities, threats/Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

UCCN - *UNESCO Creative Cities Network*/ Rede de cidades criativas da UNESCO.

UN – *United Nations*/ Nações Unidas.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development /Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento.

UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*/ Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.

INTRODUÇÃO

Contextualização do objeto de estudo

A gastronomia constitui-se como um conjunto de conhecimentos que abrange a culinária, a tradição, a identidade de um povo, e, em geral, todos os aspetos culturais associados ao ato de se alimentar com prazer (Furtado, 2015). Além de ser sinónimo de acolhimento, afeto e diversidade, é também sinónimo de desenvolvimento socioeconómico e salvaguarda do património cultural imaterial. Os festivais gastronómicos compreendem um grupo de atividades ecossistémicas com conteúdo criativo, artístico, salvaguarda do património imaterial e geração de valores económicos (UNESCO, 2021).

Para a realização de grandes Festivais gastronómicos é estimado que as entidades organizadoras elaborem o Modelo de Negócio do evento para entenderem mais e melhor o Como?, O Quanto?, O quê? e Para Quem? (Osterwalder & Pigneur, 2010) para a sua operacionalização. No entanto, diversas Organizações que realizam este tipo de eventos não possuem clareza de como o seu evento cria, captura e entrega valor.

O projeto que aqui se apresenta é um estudo de caso qualitativo sobre a avaliação da robustez do Modelo de Negócio do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém (FNGS). Em suas quatro décadas de existência o Festival, que é o mais antigo e considerado o maior do País, influenciou a criação e o desenvolvimento de outros Festivais do mesmo segmento. Suas ações marcam a cidade Ribatejana de Santarém como a “Capital nacional da gastronomia portuguesa”, nas palavras do Presidente da Organização (Viver Santarém, 2020).

Sinopse: Enquadramento do tema, questão de investigação, objetivos e metodologia

Tema: Avaliação do Modelo de Negócio.

Tópico: Robustez do Modelo de Negócio

Perspetiva de abordagem (do tema/tópico): Avaliação da robustez dos Modelos de Negócios do FNGS.

Objeto(s) de estudo: Festival Nacional de Gastronomia de Santarém.

Problemática: Déficit de utilização e avaliação de robustez de *frameworks* de Modelo de Negócio na gestão de Festivais Gastronómicos.

Tipo de Estudo: Conceptual- empírico, exploratório.

Macro objetivo: Avaliar a robustez do Modelo de Negócio do FNGS e realizar propostas de melhorias e revisão para a Viver Santarém, Entidade que gere o Festival.

Questão de investigação principal: Qual a robustez do Modelo de Negócio do FNGS?

Questões de investigação secundárias e instrumentais:

- Como é descrito o Modelo de Negócio do FNGS?
- Quais os critérios de avaliação da robustez do Modelo de Negócio do Festival?
- Como é realizado o mapeamento dos fatores de estresse do Modelo de Negócio do FNGS?
- Como é realizado o mapa de calor para realizar a avaliação da robustez do FNGS?
- Quais as propostas de melhorias e ações para o Modelo de Negócio do FNGS?

Objetivo geral (OG): Avaliar a robustez do Modelo de Negócio do FNGS e sugerir um plano de proposições para a Viver Santarém, entidade Organizadora do Festival.

Objetivos secundários (OS) e instrumentais (OI):

O.S. 1 – Descrever e identificar quais são os componentes mais relevantes do Modelo de Negócio do FNGS.

O.I. 1.1 – Entender a Organização realizadora do Festival.

O.I. 1.2 – Identificar os componentes do Modelo de Negócio do FNGS.

O.I. 1.3 – Realizar um Template de Modelo de Negócio Canvas do FNGS.

O.S. 2 – Avaliar a robustez do Modelo de Negócio do FNGS.

O.I. 2.1 – Selecionar as tendências e as incertezas do Modelo de Negócio do FNGS para identificar os seus fatores de estresse.

O.I. 2.2 – Realizar análise PESTAL para Modelo de Negócio do FNGS.

O.I. 2.3 – Realizar Mapa de calor e Teste de estresse do Modelo de Negócio do FNGS para concluir a avaliação de Robustez do Modelo de Negócio.

O.S. 3 – Analisar os resultados da avaliação e proposições para Viver Santarém.

O.S. 3.1 – Analisar os resultados da Robustez do Modelo de Negócio do FNGS.

O.S. 3.2 – Realizar proposições de melhorias e recomendações para o Modelo de Negócio do FNGS a partir do resultado das análises do teste de estresse.

Metodologia de investigação: Qualitativa.

Posicionamento: Interpretativo-construtivista.

Técnicas de recolha de dados: Entrevistas semiestruturadas, análise bibliográfica (revisão de literatura), documental (oficial da Instituição) e de media.

Técnicas de Análise de dados: Análise de conteúdo (documental).

Temas de revisão de literatura: Gastronomia; Indústrias Culturais e Criativas; Modelo de Negócio e critérios de avaliação de Modelo de Negócio.

Delimitação do tema: Não se pretende implantar este Modelo de Negócio ou as sugestões de revisão para evitar as vulnerabilidades para o Festival. Nem avaliar sua rentabilidade, a sua relação com seu público, realizar um plano de comunicação/ Marketing, ou a elaborar um Plano de Negócios para este. Esta pesquisa findou no início de setembro de 2021, logo a realização da 2ª parte da 40ª edição do FNGS, realizada em meados de novembro de 2021 não foi avaliada.

Resultados Expectados: Produzir uma avaliação da robustez do Modelo de Negócio do FNGS, através do Teste de estresse de Modelo de Negócio. O Modelo de Negócio do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém aparenta ter robustez, mas possuiu diversos pontos que necessitem de revisão da Entidade que gere o Festival para ter menos vulnerabilidades no futuro.

Estrutura de desenvolvimento do trabalho

A estrutura deste projeto foi planeada de acordo com o seguinte formato:

Introdução com o explicativo do desenvolvimento da pesquisa, sinopse com detalhamento metodológico e um enquadramento do objeto do estudo.

No capítulo um foi realizada a revisão da literatura para que houvesse um enquadramento teórico dos temas necessários para a análise do estudo de caso apresentado. Indústria cultural e criativa x economia criativa; Gastronomia enquanto Indústria criativa; festivais gastronómicos em Portugal; Modelos de Negócio suas definições e evoluções/ Definição de Modelo de negócio/ Outros Modelos de Negócios de Festivais gastronómicos e avaliação de Modelo de Negócio.

Já no capítulo dois foram detalhados os procedimentos metodológicos para a realização deste projeto.

O histórico do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém e o enquadramento da Organização que o realiza, a Viver Santarém, foram detalhados no capítulo três, em conjunto com a programação de sua edição comemorativa - a 40ª edição e sua programação de fevereiro de 2020 a dezembro de 2021.

No capítulo quatro foram realizadas as seis etapas do Teste de estresse para avaliar a robustez do Modelo de Negócio do FNGS: Canvas, a análise PESTAL, identificação dos fatores de estresse, um mapa de calor, mapa de estresse e avaliação final dos fatores mais robustos e vulneráveis.

No capítulo cinco foram tecidas as conclusões da avaliação do Modelo de Negócio do Festival, bem como sugestões, contributos para futuras pesquisas e limitações deste projeto.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 – Indústria cultural e criativa (ICC) x Economia criativa

1.1.1 – Conceitos e usos

O desenvolvimento industrial e tecnológico causou muitas mudanças econômicas e sociais, entre elas o fortalecimento de uma produção cultural capaz de gerar também uma riqueza de bens, conhecimento e entretenimento, ofertada por uma gama de profissionais como artistas, empreendedores, técnicos, agentes culturais, gestores, dentre outros.

O termo “Indústrias culturais e criativas” surge em função deste avanço da industrialização do setor que insere as atividades artísticas, culturais e criativas no mundo econômico. Estas atividades anteriormente marginalizadas deste ponto de vista, não se importavam com informação quantitativa/qualitativa sobre este setor. Atualmente, com um maior número de profissionais a estudar, com mais métricas e parâmetros, as Indústrias culturais começaram a se integrar ao desenvolvimento econômico de diversas regiões (Furtado, 2015; KEA & PPMI, 2019).

Em 1944, o termo “Indústria cultural” foi criado pelos sociólogos alemães Theodor Adorno e Max Horkheimer. Os autores descrevem o uso de ações culturais afim de manipular e desviar o olhar da população para problemas de cunho social (Coelho, 1993).

Como existiam diferentes e divergentes interpretações sobre a utilização, este termo ficou subutilizado por décadas. A expressão “Indústria cultural” ressurgiu no início dos anos 90 na Austrália. Foi transformado em conceito e popularizado na Inglaterra com o lançamento do mapeamento das indústrias criativas, pelo departamento de Cultura, Mídia e Esporte do Reino Unido (DCMS), para designar os setores empresariais movidos pela criatividade, que antes eram tidos como marginais em relação às demais áreas econômicas (DCMS, 1998).

De acordo com o Relatório Mundial de economia criativa da UNCTAD (2010, p.1) a UNESCO conceitua Indústrias culturais como conjunto de atividades econômicas baseadas no conhecimento e criatividade, “que combinam as funções de concepção, criação e produção de cultura com funções mais industriais da manufatura e comercialização de produtos culturais em larga escala.” Consiste em uma definição que amplia o conceito de indústrias culturais para produções, para além do “setor cultural”, como o design, joalheria e a gastronomia, por exemplo. É nítido que os itens: criatividade, talento e habilidade individual são componentes de extrema importância para gerar valor aos produtos/serviços criados pelas indústrias culturais.

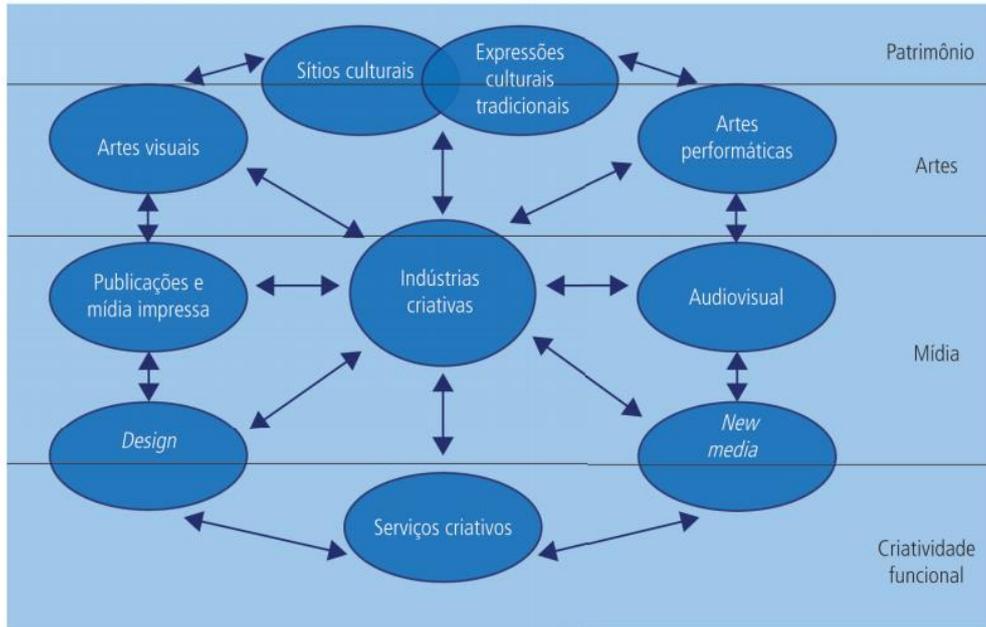
Apesar de não haver consenso sobre um único conceito de Indústrias culturais, o conceito da UNCTAD descrito acima é bastante utilizado. Este fato ocorre por causa da área cultural e criativa serem extremamente inovadoras e dinâmicas em suas atividades, dificultando em se encaixar em uma única definição. Percebe-se que diversos destes conceitos de indústria criativa tem em sua base a mesma essência: são empresas que produzem bens e serviços, utilizando a criatividade e o capital intelectual para gerarem bens tangíveis e intangíveis, artísticos e valor econômico com significado social e cultural.

Essas diferenças ou discordâncias relacionadas a definição de indústrias criativas, possuem três razões que buscam explicar tais variações:

- A definição do setor sugere outras inclusões;
- Os interesses de cada país em relação a qual setor deve ser incluído;
- O conceito ainda não está totalmente consolidado do ponto de vista prático-operacional ligado às políticas públicas e do ponto de vista acadêmico (Furtado, 2015, pp. 30 - 31).

O termo “Indústrias culturais e criativas”, segundo classificação da UNCTAD, abrange nove grupos culturais distintos. São eles: ‘artes performativas’, ‘audiovisuais’, ‘nova media’, ‘serviços criativos’, ‘design’, ‘edição e mídia impressos’, ‘artes visuais’, ‘sítios culturais’ e ‘expressões culturais tradicionais’. Este último é onde a gastronomia se insere. Estes dados podem ser facilmente visualizados na figura 01:

Figura 01: Classificação das Indústrias Criativas da UNCTAD.



Fonte: Relatório Final – UNCTAD (2010), p. 08.

Devido a uma análise mais específica sobre as indústrias criativas, realizada pela UNCTAD, verificou-se que elas estimulavam com suas atividades as economias globais e o desenvolvimento sociocultural das sociedades. E por gerarem um crescimento e alto valor econômico para as comunidades onde estão inseridas, nasce um novo conceito: “economia criativa”, que tem em seu cerne as indústrias criativas (UNCTAD, 2010).

Por economia criativa entende-se a aplicação da análise econômica “formal” nas diversas áreas do setor cultural e criativo. É uma área que se correlaciona com outras, como: turismo, tecnologia, direito (propriedade intelectual), gestão, dentre outras. Estimula a criação de empregos, fomenta a pesquisa, o desenvolvimento humano, gera renda, cria inclusão social e desenvolvimento humano (Furtado, 2015).

No mapeamento detalhado das atividades destes setores, o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte da Inglaterra (DCMS) identificou os setores criativos: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, design, design de moda, cinema, softwares interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e atividades relacionadas às tradições culturais (DCMS, 1998). Já a Direção-Geral das Atividades Económicas Portuguesa lista os seguintes setores como criativos: as artes performativas e visuais, o património cultural, o artesanato e a joalheria, o cinema, a fotografia, a rádio, a televisão, a música, a edição, o software educacional e

de entretenimento (vídeo, jogos) e outro software e serviços de informática, os novos media, a arquitetura, o design, a moda e a publicidade (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2020).

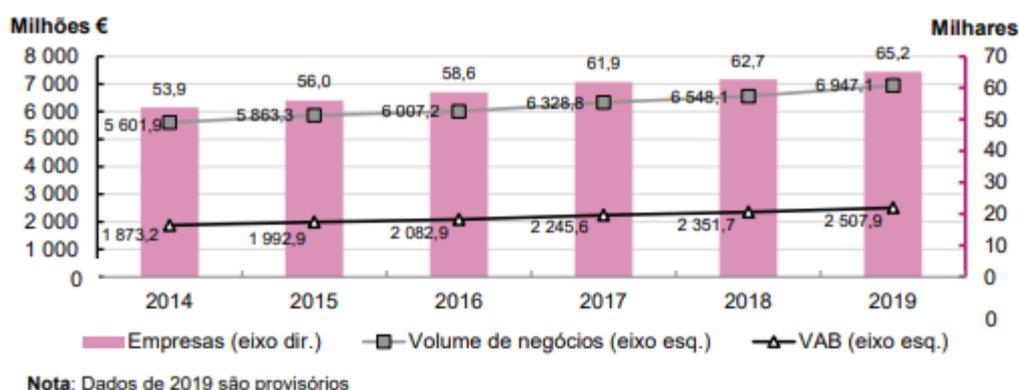
1.1.2 – Indústria cultural e criativa em Portugal

De acordo com o INE em seu último relatório de Estatísticas da área cultural e criativo houve um crescimento de empresas formais pertencentes a este setor. Em 2017, o número de empresas aumentou 5,7% e o volume de negócios cresceu 5,4%. Já em 2018, este número aumentou 1,3% e o volume de negócios cresceu 3,5% em relação ao ano anterior.

No ano de 2018, existiam “62.701 empresas (5,0% do total de empresas da economia). Estas empresas foram responsáveis por 6,5 mil milhões de euros de volume de negócios (2,0% do total de volume de negócios) e geraram 2,4 mil milhões de euros de Valor Acrescentado Bruto (VAB).” (Instituto Nacional de Estatística, 2019, p. 42).

O relatório fechado em 2019 contém ainda dados provisórios, mas indica que o total das empresas do sector ascendeu a 65.175 (+3,9% que em 2018), tendo sido responsáveis por 6,9 mil milhões de euros de volume de negócios (+6,1% que em 2018) e geraram 2,5 mil milhões de euros de VAB (+6,6% que no ano anterior). (INE, 2019, p. 42). Estes dados podem ser visualizados no gráfico abaixo:

Figura 02: Número de empresas, volume de negócios em Euros e VAB das empresas do sector cultural e criativo, 2014 – 2019.



Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas da Cultura: 2019. p. 42.

No tocante ao Financiamento Público das Atividades Culturais, Criativas e Desportivas, em 2019, as Câmaras Municipais portuguesas “designaram 519 milhões de euros às atividades culturais e criativas (mais 10,5% que no ano anterior), destacando-se os setores: Atividades interdisciplinares (28,6%), Artes do espetáculo (25,8%) e Património cultural (21,5%), onde temos a área da gastronomia” (INE, 2019, p. 42).

Estes dados indicam a importância das indústrias culturais na economia formal portuguesa. Estas produzem riqueza através da criação de produtos e serviços que tem o fator criatividade em foco e ainda impulsionam o desenvolvimento local e a criação de redes – fator costumeiro no setor cultural, potencializando a comunicação e a difusão das ações.

1.2 – Cidades criativas – UNESCO

1.2.1 – Rede de cidades criativas portuguesas – UNESCO

Lançada em 2004, a Rede de cidades criativas da UNESCO tem como objetivos corroborar com a cooperação internacional entre cidades que reconheceram a criatividade como estratégia; estimular, melhorar e divulgar as melhores práticas realizadas pelas cidades membros para tornar a criatividade um componente essencial do desenvolvimento urbano; fortalecer a criação, produção e distribuição das atividades, bens e serviços culturais; assim como melhorar o acesso para a ampla fruição da comunidade nos bens culturais e integrar a cultura e a criatividade nas estratégias e planos de desenvolvimento local da cidade (UNESCO, 2021).

Atua em sete setores criativos: Artesanato e Arte Popular, Design, Cinema, Gastronomia, Literatura, Artes digitais e Música.

Seguem listadas as sete cidades portuguesas integrantes da Rede de cidades criativas da UNESCO, de acordo com o Ministério dos Negócios Estrangeiros (2021):

Tabela 01: Cidades Portuguesas integrantes da Rede de cidades criativas.

Cidade	Área	Início na rede	Detalhamento	Link
Idanha-a-Nova	Música	2015	Busca tornar a criatividade um elemento essencial do desenvolvimento económico e social local; formar e capacitar agentes culturais locais na área dos negócios; cultivar a inovação e a criação de redes através da troca de experiências e melhores práticas; promover diversos dos seus produtos/serviços culturais no mercado nacional e internacional.	http://cityofmusic.cm-idanhanova.pt
Óbidos	Literatura	2015	Óbidos Vila Literária é um projeto literário único no contexto das manifestações artísticas e culturais que se realizam no País, cuja qualidade tem o reconhecimento da comunidade local, nacional e internacional, tanto do público, como dos seus pares a nível local e mundial: Rede UNESCO das Cidades Criativas e IOB- <i>International Organisation of Booktowns</i> .	http://obidosvilaliteraria.com/
Amarante	Música	2017	A cidade apresenta projetos para fomentar dinâmicas de atratividade económica, de talento e criatividade e de promoção formas de governação horizontais e partilhadas. Também procura através da criatividade e da música em particular consolidar a sua política de desenvolvimento sustentável e inclusivo.	https://cityofmusicamarante.com/
Barcelos	Artesanato e das Artes Populares	2017	É um território que se evidencia pela difusão da atividade artesanal manual como parte integrante da cultura de sua população. É uma forma de expressão inspirada nos mais variados temas, modos de fazer e espelho de um sentido criativo ímpar de uma comunidade artesanal.	http://cidadecriativa.barcelos.pt/
Braga	Artes Digitais	2017	É uma cidade tecnológica, no domínio das <i>Media Arts</i> . Promove inovação e a criatividade como fatores-chave de um desenvolvimento urbano mais sustentável e inclusivo.	http://www.bragamediaarts.com/pt/
Caldas da Rainha	Artesanato e Artes Populares	2019	É conhecida pelos seus produtos cerâmicos. Em 2018, foi criada na cidade a Cátedra Unesco de Artes e Gestão Cultural, Cidades e Criatividade, com o objetivo de promover integração entre: investigação, formação, informação sobre gestão da arte e da criatividade.	https://turismodocentro.pt/concelho/caldas-da-rainha/
Leiria	Música	2019	A cidade aparece na vanguarda da implantação e manutenção de projetos sociais e artísticos que trabalham a equidade social, sustentabilidade e a inclusão sociocultural.	https://www.visiteleiria.pt/

Fonte: Comissão Nacional da UNESCO Portugal. 2021

1.2.2 – Cidades criativas da gastronomia – UNESCO

Para ser designada como “cidade criativa da gastronomia” pela UNESCO é preciso realizar uma candidatura em sua chamada anual de candidaturas apresentando uma proposta robusta que atenda aos critérios do seu edital:

- *Well-developed gastronomy that is characteristic of the urban centre and/or region;*
- *Vibrant gastronomy community with numerous traditional restaurants and/or chefs;*
- *Endogenous ingredients used in traditional cooking;*
- *Local know-how, traditional culinary practices and methods of cooking that have survived industrial/technological advancement;*
- *Traditional food markets and traditional food industry;*
- *Tradition of hosting gastronomic festivals, awards, contests and other broadly-targeted means of recognition;*
- *Respect for the environment and promotion of sustainable local products;*
- *Nurturing of public appreciation, promotion of nutrition in educational institutions and inclusion of biodiversity conservation programmes in cooking schools curricula (UNESCO: The creative cities Network. 2021).*

Ao fazer parte da Rede de cidades criativas da gastronomia, as cidades se comprometem a desenvolver parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais, com entes da administração pública, privada, cidadãos, realizadores de eventos – culturais, educativos, turísticos e de entretenimento, artistas, Universidades, Escolas Técnicas, chefs renomados, redes internacionais de restaurantes e importantes “brands”/ilustres *franchisings* da área de restauração para a promoção e o compartilhamento de suas ações buscando a maior integração entre gastronomia, cultura, sustentabilidade, desenvolvimento econômico e social.

Até julho de 2021, duzentas e quarenta e seis cidades foram designadas Cidades Criativas, sendo trinta e seis cidades na área de gastronomia em todo o mundo. É esperado que estas cidades realizem uma missão uníssona: desenvolvimento local via economia criativa (UNESCO, 2019). Na tabela 02 é possível verificar as cidades europeias que fazem parte da Rede das cidades criativas da UNESCO, no setor da gastronomia.

Tabela 02: *Cidades Europeias integrantes da Rede de cidades criativas da gastronomia*

Cidade	País	Membro desde
Alba	Itália	2017
Bergamo	Itália	2019
Bergen	Noruega	2015
Burgos	Espanha	2015
Dénia	Espanha	2015
Östersund	Suécia	2010
Parma	Itália	2015

Fonte: Creative Cities Map – UNESCO (2021)

Até agosto de 2021 não havia nenhuma cidade portuguesa integrante da Rede de cidades criativas da UNESCO, no setor da gastronomia. Em 2020 algumas se candidataram, mas até a presente data não se conhece o resultado.

Por gastronomia dispomos de diversas aceções – desde as mais pragmáticas, às ligadas ao património cultural, às mais filosóficas e simbólicas. Destaca-se algumas que mais se articulam com o objetivo deste projeto.

O vocábulo “Gastronomia”, nome feminino, composto do prefixo *gaster* (abdómen, estômago), nomo (lei) e do sufixo -ia, designa “o conhecimento das leis do estômago”. Concebido pela primeira vez na Grécia Antiga, por *Arkhestratus* em sua obra *Hedypatheia* – cuja tradução exprime o tratado dos Prazeres, escrita por volta de 350 a.C. (Rocha *apud* Venturini, 2016).

É um conjunto de conhecimentos que abrangem a culinária, toda sua tradição e a identidade de um povo, as suas bebidas, os materiais e utensílios usados na alimentação e, em geral, todos os aspectos culturais associados ao ato de se alimentar com prazer. Assim sendo, as culturas culinárias são construídas através das trocas culturais entre os povos, sendo produtos de uma mescla dessas diferentes formas e expressões de culturas (Santos, 2016).

Gastronomia também pode ser entendida como um conjunto harmonioso de culturas, modos de preparo, de escolhas de alimentos, alinhadas com a criatividade e atividades reflexivas, o seu processo de sociabilidade, com o serviço de mesa, a estética e todos os aspetos simbólicos e económicos a ela associados. É a combinação ímpar de expressões antropológicas que constituem a identidade, a história e o saber fazer de uma determinada comunidade. É considerada “uma arte ou ciência que exige conhecimento e técnica de quem a executa e formação do paladar de quem a aprecia. (...) Autores e especialistas são unânimes em declarar que a gastronomia tem origem na necessidade dos seres humanos se alimentarem” (Braune, 2017, pp. 7-8).

Já o filósofo Brillat-Savarin aclara gastronomia como um estilo de vida, uma ligação direta de prazer com todos os sentidos:

é a diferença entre o prazer de comer e o prazer da mesa. O prazer de comer é a sensação atual e direta de uma necessidade que encontra satisfação. (...) Nas artes plásticas, na literatura ou na música, o artista executa seu trabalho e, se lhe falta público no momento em que a finaliza, nem por isso sua arte se deteriora (Braune, 2017. p.7).

A gastronomia é entendida pela UNESCO em seu sentido mais amplo, que conecta diversas áreas do conhecimento, dentre as principais: sociológica, antropológica, estética, experiencial, alimentar, histórica e cultural - enquanto Património Cultural Imaterial da Humanidade; económica – através do fomento da economia criativa e artística com seus simbolismos e encantamentos. Não apenas enquanto um ato culinário.

Outro fator que demonstra a importância da área gastronómica para a sociedade foi o fato da Comissão de Cultura e Educação do Parlamento Europeu, ter aprovado uma resolução, em fevereiro de 2014, com a implantação de medidas sobre a importância cultural e “o património gastronómico europeu: aspetos culturais e educativos”. Todos os 19 deputados presentes votaram a favor de sua aprovação, pois entendem que

(...) é evidente que a gastronomia e a cozinha se converteram numa forma de expressão artística e cultural cada vez mais importante, que a alimentação e a boa mesa são um dos suportes fundamentais das relações sociais e familiares e que, naturalmente, a satisfação à hora de comer é indispensável do ponto de vista sensorial, mas também psíquico, já que é um elemento substancial de equilíbrio psicológico e sentimental (Ayxela, 2014, pp. 13 -14).

A aprovação desta resolução em nível europeu foi um fator de suma importância para motivar ainda mais os países membros da Comunidade Europeia a realizar medidas de preservação, valorização e divulgação da gastronomia como um fator de atividade estratégica.

No próximo tópico será retratado o panorama da gastronomia focado no âmbito português.

1.3 – Gastronomia em Portugal: Salvaguarda do património e promoção via eventos

1.3.1 – Salvaguarda

Em Portugal há a preocupação de salvaguardar e promover o seu património gastronómico. Neste sentido, foi desenvolvido um conjunto de ações com o objetivo de inventariar, valorizar e promover a gastronomia portuguesa. Em julho de 2000 foi aprovada e publicada no Diário da República a “Resolução do Conselho de Ministros No. 96/2000” com as seguintes medidas:

Nos termos da alínea g) do artigo 199.º da Constituição, o Conselho de Ministros resolve:

1—Intensificar as medidas de preservação, valorização e divulgação da gastronomia nacional enquanto valor integrante do património cultural português.

2—Para efeitos do número anterior, entende-se por gastronomia nacional o receituário tradicional português, assente, designadamente, em matérias-primas de fauna e flora utilizadas ao nível nacional, regional ou local, bem como em produtos agroalimentares produzidos em Portugal, e que, pelas suas características próprias, revele interesse do ponto de vista, histórico, etnográfico, social ou técnico, evidenciando valores de memória, antiguidade, autenticidade, singularidade ou exemplaridade. (...)

(Diário da República: Resolução do Conselho de Ministros No. 96/2000. p.3.619).

Esta foi a primeira grande ação, a nível nacional, de salvaguarda e disseminação patrimonial da gastronomia portuguesa que destacou oficialmente a relevância da área. Transversal a diversos setores a área da gastronomia, parte integrante das Indústrias culturais e criativas (ICC) integra uma multiplicidade de realidades que contribuem decisivamente, quer para o desenvolvimento económico, cultural e social de Portugal, quer para a afirmação da sua identidade.

Certos da importância da preservação e promoção da cultura gastronómica, em especial para a área do turismo, em junho de 2015, a Assembleia da República Portuguesa criou o Dia Nacional da Gastronomia, que é realizado anualmente, no último domingo do mês de maio. A instituição do Dia Nacional da Gastronomia Portuguesa foi realizada através do Projeto de Resolução 1453/XII. Era um objetivo a executar pelo reconhecimento da sua importância para o País em diversas áreas:

A Assembleia da República resolve, nos termos do n.º 5 do artigo 166.º da Constituição, instituir o Dia Nacional da Gastronomia Portuguesa no último domingo de maio. Aprovada em 26 de junho de 2015. A Presidente da Assembleia da República, Maria da Assunção A. Esteves (Diário da República, 1.ª série — N.º 132 — 9 de julho de 2015).

1.3.2 – Promoção via eventos

A área gastronômica está muito em voga desde a última década. Seja nas livrarias, na televisão, nas plataformas de *streaming*, *podcasts*, *blogs*, redes sociais, jornais, revistas – em seus especiais de turismo e gastronomia, seja na disponibilidade de produtos alimentícios – antes considerados de luxo – para maior parcela da população em supermercados e lojas de bairros, seja na promoção de eventos gastronômicos, a arte de comer e beber com deleite se popularizou rapidamente (Gimenes, 2011). Getz, em seu livro “*Foodies and Food Tourism*” exemplifica:

The popularity and growth of food-themed events has been well documented. (...) Cavicchi and Santini (2014:8) said “The number of food and wine festivals throughout the world has grow impressively...” and this type of event has proliferated in some European countries. Hall and Sharples (2008), in their book on food and wine festivals around the world, also provided cases and examples of events that cater to wine and food tourists.

Festivals have attracted the most attention, and according to the 2011 Restaurant, Food & Beverage Market Research Handbook (Richard K. Miller & Associates: 231-233) (...). In addition, one has to include a variety of other food events (Getz, et. Al., 2014. p. 144).

Além disso, deve-se incluir uma variedade de outros eventos gastronômicos, incluindo mercados, feiras, fins-de-semana gastronômicos, *cooking’s shows*, congressos e competições.

Getz (2005) define evento como um fenômeno temporal – com início, meio e fim definidos e criado com um propósito único. Ocorre em local específico, embora o espaço envolvido possa ser uma instalação, um espaço aberto muito grande ou muitos locais, como o caso da Noite Branca (“*Nuit Blanche*”), de Viradas Culturais, eventos literários, onde há a realização de atividades em diversos sítios, em simultâneo ou não. Cada evento é singular e não pode ser reproduzido, pois a interação social e a experiencição nele produzida é única.

Os festivais de gastronomia “compreendem um conjunto de atividades baseadas no conhecimento que produz bens tangíveis e intangíveis, intelectuais e artísticos, com conteúdo criativo e valor econômico, compondo o tema indústrias criativas” (Furtado, 2015. p. 15). Têm o potencial de proporcionar uma experiência autêntica em um ambiente agradável, onde a comida atua como meio para atingir o ápice da experiência. Além de moldarem, via ações de Marketing estratégico, a imagem do destino, como é o caso dos eventos que ocorrem nas Redes de Cidades Criativas da gastronomia, da UNESCO (Getz, 2000).

Trabskaya; Gordin & Tihonova (2015) realizaram um levantamento em diversos meios sociais sobre o quantitativo de festivais gastronómicos existentes na Europa. Como resultado desta pesquisa, ocorrida em 2014 – 2015, foram catalogados 206 festivais na área gastronómica. Os seguintes critérios foram utilizados pelos pesquisadores para selecioná-los: Gastronomia tradicional e autêntica com cozinha local e regional (comida e bebida); Reconstrução da gastronomia local (culinária, receitas, costumes etc.); Práticas, costumes e rituais gastronômicos tradicionais; Artes e ofícios populares tradicionais; Tradicionalidade do festival (festa como tradição ancestral, ação histórica, quando o próprio evento se transforma em patrimônio histórico e cultural). Os festivais que cumpriram todos os quesitos acima estavam distribuídos geograficamente em 28 países do continente europeu. Os países com maior número de Festivais foram a Grã-Bretanha (12 festivais), a Espanha (8 festivais) e a República Tcheca (7 festivais). Portugal não figurou nesta lista, apesar de possuir diversos Festivais que serão descritos no próximo subcapítulo.

De acordo com a Direção-Geral das Atividades Económicas Portuguesa, a área da gastronomia insere-se no subitem: Expressões culturais tradicionais: artesanato, festivais e celebrações (Direção-Geral das Atividades Económicas, 2020), devido a sua importância económica para o País.

1.4 – Festivais gastronómicos em Portugal

Portugal possui uma tradição gastronómica muito forte e presente. Por este motivo, possui festivais gastronómicos de Norte a Sul do País, em diversas alturas do ano, fator que propicia o turismo de eventos (Getz, 2005) e o turismo enogastronomico (Getz, et al, 2014). Alguns possuem temas mais ligados ao alimento presente na região, como é o caso do Festival da sardinha (Portimão), do polvo (Figueira-da-Foz) e do ouriço (Ericeira). E outros possuem temas mais ligados ao modo de fazer, como é o caso do Festival da francesinha e dos sabores mirandeses. Estes festivais possuem forte potencial turístico, pois a gastronomia portuguesa é reconhecida internacionalmente:

“(...) Portugal is in a position to use its extensive role in European gastronomic tradition to develop attractive gastronomic products for tourists. Not only can these products be positioned as uniquely ‘Portuguese’, but the role of Portugal as a trading nation means that the Portuguese have had a role in developing the gastronomy of the countries from which many of their tourists come” (Cardoso, 2014. p. 44).

Em uma pesquisa da autora em sites especializados da área de gastronomia e eventos foram encontrados eventos que obedeceram o critério estabelecido para esta pesquisa: possuir a

denominação “Festival gastronómico”. Destes foram excluídos: mercados gastronómicos, feiras, shows, congressos, competições e outros eventos da área de comida e bebida. Abaixo segue a tabela com os principais Festivais gastronómicos portugueses realizados entre 2019-2020:

Tabela 03: *Principais Festivais Gastronómicos Portugueses*

Nome do Festival	Local de Realização
Festival Nacional de Gastronomia de Santarém	Santarém
Festival “Terra Transmontana”	Castelo da vila de Mogadouro
Festival Ao Gosto do Porto	Porto
Festival da Caldeirada	Setúbal
Festival da Caldeirada e do Mar	Armação de Pêra
Festival da Sapateira	Santa Cruz
Festival da Sardinha	Portimão
Festival das Papas de Sarrabulho	Amares
Festival das Sopas	Proença-a-Velha, Idanha-a-Nova
Festival de Francesinhas	Braga
Festival de Sabores Mirandeses	Miranda do Douro
Festival do Anho Assado Dom Arroz de Forno	Marco de Canavezes
Festival do Butelo e das Casulas	Bragança
Festival do Caracol Saloio	Loures
Festival do Chocolate	Óbidos
Festival do Marisco	Olhão
Festival Gastronómico do Cabrito e do Borrego	Porto de Mós
Festival Gastronómico do Polvo	Figueira da Foz
Festival Internacional do Ouriço	Ericeira
Festival Gastronómico Porto Santo	Porto Santo/ Madeira
Festival Pão de Portugal	Albergaria-a-Velha
Festival Peixe em Lisboa	Lisboa
Festival Revolta do Bacalhau	Lisboa
Lisbon Coffee Festival	Lisboa

Fonte: Elaborado pela autora a partir de pesquisa em sites de Internet - 26/02/2021.

Para Furtado (2015) a área da gastronomia, com sua vasta gama rede, expandiu-se graças à sua função social – de descontração e encontros com a comunidade – que gera vínculos sociáveis agradáveis em volta da mesa, além de alimentar a comunidade, gerar retorno económico para o país e fomentar a indústria criativa local.

O mundo gastronômico cria uma atmosfera de sociabilidade, ao proporcionar um conjunto de saberes e práticas que instigam o convívio coletivo, além de gerar crescimento e fortalecimento das Indústrias culturais e criativas, incluindo seus Festivais.

1.5 – Modelo de Negócio

Diversas Organizações que realizam eventos não possuem clareza de como o evento cria, captura e entrega valor. Para a execução de grandes Festivais é estimado que as Entidades organizadoras destes realizassem, de forma estruturada, o Modelo de Negócio do evento para entenderem mais e melhor o “Como?, O Quanto?, O quê? e Para Quem?” .

Um Modelo de Negócio bem-sucedido é criado através de boas estratégias. É comum que alguns profissionais confundam criação de estratégias com criação de um Modelo de Negócio (Magretta, 2002). Mações, explica que estratégia é “o caminho a seguir pela Organização para cumprir sua missão e atingir os objetivos definidos. É uma abordagem que procura maximizar a vantagem competitiva”. (2019, p. 32 e 33). Modelo de Negócio é um método descrito de forma lógica e simples, que representa a maneira de como uma organização cria, captura e entrega valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). Visa gerar lucro, garantir a sobrevivência das Organizações e entregar relevância aos clientes e parceiros.

Este termo foi criado em 1960, mas seu uso foi intensificado a partir do início da década de 90, com o maior uso da Internet e da criação de empresas virtuais. Magretta reitera: *The term “business model” first came into widespread use with the advent of the personal computer and the spreadsheet* (2002, p. 87). Na tabela abaixo há um detalhamento das principais definições da evolução do conceito:

Tabela 04: Definições de Modelo de Negócio

Autores/ ano	Definição de Modelo de Negócio
Timmers, 1998	Modelo de Negócio é uma arquitetura do produto, do serviço e dos fluxos de informação, incluindo uma descrição dos vários atores no negócio e quais são os seus papéis. Faz ainda a descrição dos potenciais benefícios para cada um e as respetivas fontes de rendimentos.
Stewart e Zhao, 2000 (Cit. in Morris et al., 2005)	É uma declaração de como a empresa vai ganhar dinheiro e sustentar o seu fluxo de lucro ao longo do tempo.
Chesbrough e Rosenbloom, 2002	O Modelo de Negócio é o que liga o potencial técnico com a realização do valor económico.
Magretta, 2002	Os Modelos de Negócio são histórias que explicam como as empresas trabalham. Um bom modelo de negócio responde às velhas questões de Peter Drucker: Quem é o cliente? E qual o valor para o cliente? Isso também responde às questões fundamentais que todos os gestores devem fazer: Como faremos dinheiro com este negócio? Qual é a lógica económica subjacente que explica como devemos entregar valor aos clientes a um preço apropriado?
Osterwalder & Pigneur, 2002	Um Modelo de Negócio é a descrição do valor que a companhia oferece a um ou mais segmentos de clientes. É a arquitetura da empresa e a rede de sócios que cria e entrega este valor, para que um ou vários segmentos de clientes possam gerar fontes de receita rentáveis e sustentáveis.
Osterwalder, 2004	É uma ferramenta conceptual que contém um conjunto de elementos relacionados entre si, em que essas relações permitem que a empresa expresse a lógica de como ganha dinheiro. É a descrição do valor que a companhia oferece a um ou mais segmentos de clientes.

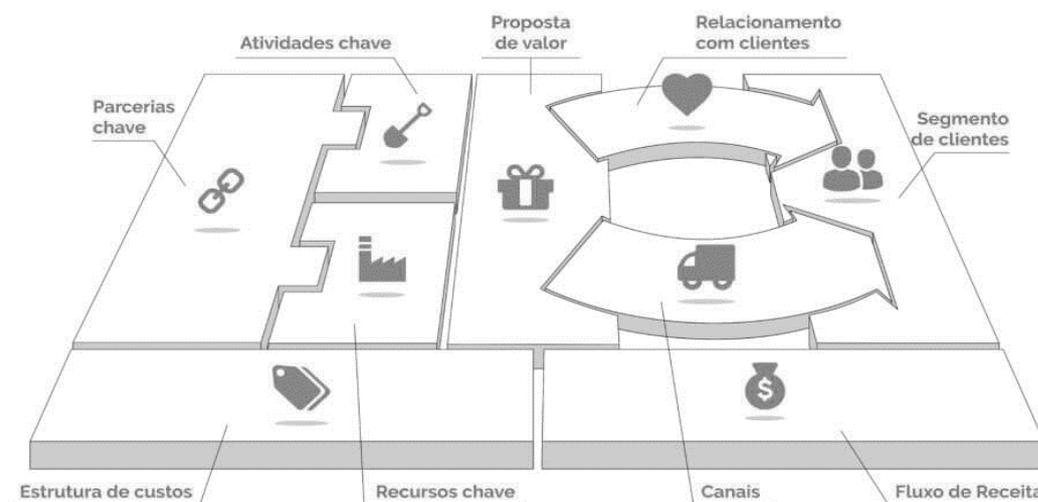
Amit e Zott, 2004	É um modelo estrutural de como a empresa interage e gere os clientes, parceiros e fornecedores.
Morris et al., 2005	Um Modelo de Negócio é uma representação concisa de como são interrelacionados os conjuntos de decisões nas áreas da estratégia de risco, arquitetura e economia. Estão endereçadas para criar vantagem competitiva sustentável em mercados definidos. Possui seis componentes fundamentais: proposta de valor, cliente, processos internos/competências, posição externa, modelo económico e fatores pessoais/investidores.
Shafer, Smith e Linder, 2005	É a representação de uma empresa e das suas escolhas estratégicas para a criação e captura de valor.
Johnson, Christensen, e Kagermann, 2009	Um Modelo de Negócio consiste na interligação de quatro elementos, que em conjunto criam e entregam valor. Esses elementos são: a proposta de valor, a fórmula de realização lucro, recursos – chave e processos – chave.
Teece, 2009	Um Modelo de Negócio articula a lógica de como a empresa suporta a proposta de valor para o cliente, em conjunto com uma estrutura de rendimentos e custos viável.
Osterwalder & Pigneur, 2010	Um modelo de negócio descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor.

Fonte: Lopes, 2014, pp. 33 - 34.

O Modelo de Negócio Canvas, criado em 2010, é uma ferramenta visual desenvolvida por Alexander Osterwalder e por Yves Pigneur que objetiva simplificar a forma como os gestores visualizam e organizam seus novos negócios ou novos produtos em empresas vigentes.

Esta ferramenta possui nove componentes básicos que demonstram a lógica de como uma Organização pretende criar, entregar e capturar valor. Estes componentes, por serem representativos, cobrem as principais áreas de uma Organização em apenas uma folha. As quatro áreas são: “clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Modelo de Negócio é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 15).

Figura 03: Quadro do Modelo de Negócio Canvas.



Fonte: Pereira, 2016. O que é o *Business Model Canvas*?

No Canvas, o “lado direito é focado no valor e no cliente e o lado esquerdo no custo e infraestrutura, (...) A alteração de elementos no lado direito tem implicações no lado esquerdo” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 228). O lado direito é mais focado nas emoções, enquanto o esquerdo na lógica e na eficiência.

Ainda Osterwalder e Pigneur (2010) explicitaram os nove componentes básicos necessários para que a Organização preencha para a elaboração do Canvas, conforme detalhado abaixo:

1 – Segmento de cliente: Na estrutura lógica do Canvas é o primeiro que deve ser preenchido, pois os clientes são o âmago de qualquer Organização. Para quem estamos a criar valor? Segmentar o público de um Festival significa definir um ou diversos nichos de clientes que serão foco das atividades e serviços deste, assim é mais fácil visualizar as necessidades, comportamentos e atributos financeiros de cada segmento.

2 – Proposta de Valor: É um conjunto de benefícios que uma Organização oferece ao seu segmento de clientes. Quais necessidades de cada segmento de clientes estamos a satisfazer? Aqui é demonstrado o diferencial, o que fará com que seus clientes escolham seu produto/ serviço em detrimento dos concorrentes. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, quantidade de bebida e comida a ser servida) ou qualitativos (ex.: design, recepção da equipa no evento, experiência do cliente), desde que em seu processo haja um conjunto de elementos como processos inovativos, o desempenho, a adaptação ao cliente, o preço, o design, a redução dos custos, a redução do risco, a acessibilidade e a conveniência. Algumas questões que podem ser realizadas neste componente é:

Qual infortúnio propomos resolver? Quais os atributos tornam a Proposta de Valor *sui generis* aos olhos dos clientes? Que benefícios a proposta de valor entrega aos clientes?

Há certa confusão com Cadeia de Valor ou com Rede de Valor. Cadeia de Valor, em concordância com Michael Porter (1996), é um conjunto sequenciado de ações coordenadas entre si que constituem o fabrico de um bem material ou prestação de serviço visando à criação de valor através de seu fluxo de informações. Esta estratégia baseia-se na “ideia de que os membros de uma cadeia ganham vantagem competitiva se trabalharem em conjunto e de forma coordenada, desde os fornecedores até aos clientes” (Mações, 2019, p. 86). Já Rede de Valor é a cadeia que a empresa cria para manter e ampliar o valor para seus clientes.

3 – Canais: “descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 26). Os canais representam, no *Marketing Mix* (4P’s) os “P’s” de Praça e o de Promoção (Mações, 2019).

Servem para comunicar, distribuir, vender e ajudar os clientes a avaliar as propostas de valor de uma Organização. Há canais diretos, como venda web, *site*, redes sociais, pontos de venda e indiretos que são os parceiros, como revenda ou atividades realizadas por meio de *outsourcing*.

4 – Relacionamento com o cliente: Descreve os tipos de relação que uma Organização desenvolve com seu componente Segmentos de Clientes. É guiado pelas seguintes motivações estratégicas: conquistar e reter o cliente. Quanto mais personalizado for o relacionamento, melhor.

5 – Fontes de receitas: Representa o que cada Segmento de Clientes pagará por um serviço ou produto escolhido. Cada fonte de receita pode ter diferentes mecanismos de precificação, de acordo com a segmentação escolhida pelos gestores.

6 – Recursos principais (ou Recursos-chave): Descrevem os recursos operacionais necessários para realizar os produtos ou prestar os serviços da Organização. Podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. São os ativos indispensáveis para qualquer Organização.

7 – Atividades-chave: São as ações fundamentais para que uma Organização funcione com êxito. Estas atividades se unem aos recursos principais para criar e oferecer valor aos clientes: produção de bens, gestão de plataformas, resolução de problemas, desenvolvimento de produtos e serviços são algumas das atividades.

8 – Parcerias principais (ou Parcerias-chave): É a componente que expõe as parceiras com outras Organizações para realizar uma determinada atividade-chave. Esta parceria pode ser para a apresentação de matéria-prima essencial ou atividades fornecidas por outras Organizações. “Há

quatro tipos diferentes de parcerias: 1. Alianças estratégicas entre não competidores; 2. Coo-petição: parcerias estratégicas entre concorrentes; 3. *Joint ventures* para desenvolver novos negócios; 4. Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 38).

9 – Estrutura de custos: Este componente descreve todos os custos envolvidos na operação de um Modelo de Negócio. É composto por todas as atividades que incorrem em custos para a Organização, como os custos fixos e variáveis.

Se pudéssemos realizar uma relação entre os blocos equivaleria a iniciarmos pela proposta de Valor que é oferecida aos clientes, através de canais de distribuição e do relacionamento que é estabelecido e mantido, gerando as Receitas. Este valor para o cliente é gerado pelas atividades, que empregam recursos da empresa e de parceiros, gerando as estruturas de custos.

No constante à elaboração de um Modelo de Negócio eficaz, Magretta (2002) expõe que as seguintes perguntas devem ser respondidas, através de uma boa história: Quem é o cliente e o que este valoriza? Como se ganha dinheiro exercendo as atividades atuais? (relativo a criação e a entrega valor) e qual é a lógica econômica implícita que esclarece como pode-se entregar valor aos clientes a um custo apropriado? (relativo à entrega e captura de valor).

Há diversos tipos de Modelo de Negócio, dentre eles: Modelo de negócio desagregados, Cauda longa, P2P (*Peer-to-Peer*), *Marketplace*, Plataformas Multilaterais, Modelo *Freemium*, Modelo de Negócio aberto, SaaS (*Software as a Service*) e Modelo de Ecossistema (Pereira, 2016).

1.6 – Avaliação de Modelo de Negócio

1.6.1 – Ferramentas de avaliação do Modelo de Negócio

Após a criação e implantação do Modelo de Negócio é importante realizar sua avaliação, seja para atualização ou para obter melhor alinhamento com as diretrizes de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010), que as vezes tem um cenário muito dinâmico, como é o caso da área cultural e criativa. Esta ação permite aos gestores analisarem os pontos fortes e vulneráveis do seu negócio, tornando-o mais robusto (Haaker et al., 2017).

Para esta avaliação é necessária a utilização de ferramentas específicas de gestão (Fritscher & Pigneur, 2014), juntamente com profissionais capacitados.

Diversos Modelos de Negócios são avaliados por ferramentas de avaliação em relação às incertezas futuras (Haaker et al., 2017). Este fato se deve muito a escassez de estudos sobre a avaliação de Modelo de Negócio. A maioria dos estudos encontrados são relacionados e aplicados à área industrial, de alta tecnologia ou de telecomunicações. Aguiar & Sanchez, afirmam:

A escassez de informação sobre a concepção de Modelos de Negócios robustos é muito elevada, existem publicações onde o foco é o estudo dos processos de BMI. A literatura existente fornece-nos um método geral para avaliar a robustez dos Modelos de Negócios contra flutuações futuras (2018, p. 25).

1.6.1.1 – Avaliação de Modelo de Negócio de Osterwalder & Pigneur

Osterwalder & Pigneur criaram uma das ferramentas de avaliação do Modelo de Negócio Canvas mais empregadas, por ser mais conhecida e por estar presente em seu livro *Business Model Generation* (2010). Esta consiste em elaborar listas de verificação com o uso da ferramenta *SWOT* – para analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada um dos nove componentes do Modelo de Negócio, pois caso haja alguma “fraqueza em um fundamento, por exemplo, pode ter consequências para um ou diversos outros componentes ou para o modelo inteiro. A análise do Modelo de Negócios, portanto, alterna entre a integração dos elementos individuais e do todo” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.212).

A análise *SWOT* fornece quatro perspectivas diferentes e complementares entre si, pois é realizada através de quatro quadrantes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Há dois quadrantes que avaliam a organização internamente, são as Forças e Fraquezas. As Forças são elementos que potencializam a realização do objetivo e dão vantagem competitiva para a Organização. As Fraquezas são vulnerabilidades que tornam a Organização sensível.

Já os outros dois quadrantes avaliam o ambiente externamente, isto é, o que não está sob o controle da Organização. São Oportunidades e Ameaças. Por oportunidades, pode-se compreender as ações do mercado ou ambiente que tragam alguma melhoria. Por Ameaças são consideradas as vulnerabilidades que acontecem no mercado e afetam a Organização, como uma mudança de legislação ou no regulamento de prazo e entrega de fornecedores (Benzaghta et al., 2021). A figura abaixo demonstra o *Template* da matriz *SWOT*:

Figura 04: Matriz SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
interno (organização)	S Forças	W Fraquezas
externo (ambiente)	O Oportunidades	T Ameaças

Fonte: Santos et al., 2014

Realizado o diagnóstico do Modelo de Negócio da Organização, a próxima etapa é relatar os pontos fortes a manter e as vulnerabilidades, afim que a gestão de topo possa implementar ações estratégicas (Mações, 2019).

É esperado que uma análise *SWOT* do Modelo de Negócio resulte em dois *insights* para maior eficácia da avaliação: um retrato de onde e como a Organização está atualmente (forças e fraquezas) e fornecer algumas sugestões para o futuro (oportunidades e ameaças) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Há ainda outras ferramentas para se avaliar o Modelo de Negócio, como o “*MSA framework*” (Morris et al., 2006). Este projeto focará na avaliação do teste de estresse do Modelo de Negócio do Timber Haaker e equipa (2017) por sua maior atualização e clareza em sua aplicação, a evitar possíveis subjetividades.

1.7 – Avaliação da Robustez do Modelo de Negócio com Teste de Estresse

O teste de estresse é uma ferramenta que oferece um mapa de cenários para os Gestores identificarem vulnerabilidades e robustez no seu Modelo de Negócio. Conduz a decisões mais assertivas. É utilizado em cenários onde as incertezas em relação as mudanças políticas e económicas, a criação de novas tecnologias, mudanças sociais ligeiras afetam a robustez de um Modelo de Negócio. (Bouwman et al., 2018).

Robustez é entendida como a força, exequibilidade ou capacidade de um Modelo de Negócio permanecer viável diante das incertezas e mudanças do mercado de forma brusca (Haaker et al., 2017). Já Aguiar & Sanchez definem robustez como a capacidade de um Modelo de Negócio permanecer

viável num ambiente empresarial em mudança. O teste de estresse fornece um cenário visual para analisar a robustez de um Modelo de Negócio num determinado ponto no futuro (2018, p. 25).

Esta avaliação fornece um mapa de calor que visualiza a robustez e a vulnerabilidade dos componentes do Modelo de Negócio. E como estes lidam com a incerteza ou mudança brusca do mercado. As análises de cenários são projeções utilizadas para discutir prováveis questões estratégicas. Fornecem análises sobre a posição do Modelo de Negócio em um futuro próximo: robusto ou vulnerável.

Haaker et al. (2017) afirmam haver escassez de estudos sobre a robustez e vulnerabilidades de um Modelo de Negócio. Afirmação fidedigna, experimentada pela autora desta pesquisa, nos últimos meses, para embasar este projeto. São poucos estudos académicos ou mesmo não-académicos sérios nesta área, que é de suma importância.

O teste de estresse para avaliar o Modelo de Negócio foi desenvolvido por *Timber Haaker* e equipa. Sua abordagem revela tendências e incertezas futuras que atuam como fatores de estresse no Modelo de Negócio. Possui natureza de ordem qualitativa e facilidade de ser adaptada para os mais variados contextos económicos. É realizada em seis etapas detalhadas na tabela abaixo:

Tabela 05: Matriz com etapas para se realizar o teste de estresse do Modelo de Negócio

Etapas	Detalhamento
1 – Descrição do Modelo de Negócio	1.1 – Realizar o Canvas estruturado da empresa ou projeto. Este precisa ser claro e completo para ser adequado para um teste de estresse.
2 – Identificar e selecionar fatores de estresse	2.1 – Selecionar tendências e incertezas que serão usados como fatores de estresse. Tendências e incertezas podem ser derivadas de cenários existentes ou de sessões de brainstorming com as partes interessadas envolvidas. 2.2 – Os resultados extremos devem ser definidos para cada tendência ou incerteza selecionada.
3 – Mapeie o Modelo de Negócio para fatores de estresse	3.1 – No teste de estresse real, os fatores de estresse (ou seja, tendências selecionadas, incertezas e resultados da Etapa 2) são confrontados com os componentes do Modelo de Negócio. 3.2 – A partir deste confronto é criado um primeiro mapeamento de quais fatores de estresse têm impacto sobre quais componentes do Modelo de Negócio. Apenas essas combinações devem ser incluídas no teste de resistência real na etapa 4.
4 – Mapa de calor	4.1 – Avaliar como os fatores de estresse afetam os componentes do Modelo de Negócio. É produzido na forma de uma matriz com os componentes do Modelo de Negócio posicionados verticalmente e os resultados em incertezas posicionados horizontalmente. No mapa de calor, um esquema de cores é usado para indicar o impacto de um fator de estresse específico: - Vermelho: o resultado torna um componente do Modelo de Negócio não mais viável. Nesse caso, o fator de estresse se torna um empecilho em potencial. - Laranja: O resultado torna um componente do Modelo de Negócio não mais viável. Nesse caso, o fator de estresse requer uma revisão das escolhas. - Verde: Afeta a viabilidade do componente do Modelo de Negócio, mas não de forma negativa. Avaliar o impacto dos fatores de estresse nos componentes Modelo de Negócio é um desafio. Determinar o impacto e selecionar cores não é uma ciência exata, pois resulta da intersubjetividade. Ainda assim, a validade e a confiabilidade dos resultados do teste de estresse dependem em grande parte do conhecimento dos participantes, da clareza do Modelo de Negócio e da seleção de cenários.
5 – Resultados da análise	5.1 – Geração do Mapa de Calor para visualizar quais componentes do Modelo de Negócio não são robustos. A análise contém duas sub-etapas. 5.1.1– <u>Análise de subvisualização</u> . Estruturar a análise, ampliar as áreas problemáticas do Modelo de Negócio e desvendar as razões pelas quais partes do Modelo de Negócio parecem mais robustas do que outras. 5.1.2 – <u>Análise de padrões</u> . O mapa de calor pode revelar padrões de cores que apontam para: 5.1.2.1 – Resultados preferidos em fatores de estresse: um resultado específico mostra ser consistentemente favorável ou desfavorável para vários componentes Modelo de Negócio. 5.1.2.2 – Potenciais inconsistências entre as escolhas de Modelo de Negócio: as escolhas em um ou mais componentes de Modelo de Negócio são favorecidas por um resultado de incerteza, enquanto outro resultado de incerteza favorece outros componentes. 5.1.2.3 – Escolhas de Modelo de Negócio que não são viáveis em qualquer ambiente futuro. Os padrões podem ser usados em combinação com visões secundárias para avaliar a robustez de um Modelo de Negócio.
6 – Formular melhorias e ações	6.1 – As recomendações são realizadas sobre como melhorar os componentes do Modelo de Negócio fraco ou que necessite melhorar a consistência entre os componentes deste.

Fonte: Haaker et al., 2017, Pp: 17 – 19

Para realizar uma avaliação completa de um Modelo de Negócio, estas seis etapas devem ser seguidas, de acordo com a matriz, para evitar subjetividades no processo.

O resultado esperado após a realização de todas as etapas do teste de estresse é saber quais áreas do Modelo de Negócio são mais afetadas caso uma das incertezas venha a se tornar real (Bouwman et al., 2018).

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

2.1 – Tipo de estudo

Este projeto apresenta sua originalidade e importância devido ao fato que há escassa realização de avaliação da robustez do Modelo de Negócio, em especial de Festivais Gastronômicos, não gerando clareza suficiente sobre sua captura, criação e entrega de valor, frente as mudanças do mercado.

E quando as Organizações realizam seu Modelo de Negócio elas realizam a nível Organizacional macro e não a nível específico de um evento. Muitas vezes cada evento possui um público diferenciado, canais de comunicação e propósitos diversos entre si. O diferencial de se realizar o Modelo de Negócio para um evento específico é que se abordam as quatro principais áreas (clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira) de forma pormenorizada, ampliando a percepção de seus gestores de topo e conseqüentemente visando mais assertividade.

Após o Modelo de Negócio ser realizado e implantado, ele precisa ser avaliado regularmente, pois o mercado é dinâmico e o documento precisa estar de acordo com o momento atual. Esta avaliação pode ser realizada com o teste de estresse do Modelo de Negócio para averiguar a sua robustez.

Para a elaboração deste projeto foi realizado um Estudo de Caso do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém. Este objeto de estudo foi escolhido por ser reconhecido como o Festival Gastronômico mais antigo e estruturado do País. De acordo com Stake (2009), neste tipo de estudo há um aprofundamento específico em uma realidade escolhida inicialmente e em especial em estudos de gestão. Proporciona “uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores” (Yin, 2001, p.21).

O estudo de caso é instrumental, onde Stake (2009) esclarece que este tipo de investigação propende a entender de forma mais aprofundada e alcançar um entendimento mais amplo da questão, cuja ênfase é colocada na investigação global do caso, e único “é o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender sua atividade no âmbito de circunstâncias importantes” (p. 11). Esta análise de um caso específico é importante para aprofundar o conhecimento sobre onde a Organização está assente, seu contexto e suas principais articulações.

Com relação à estratégia escolhida para o estudo de caso foi a de “projetos de caso único (holísticos)”, pois só será retratado um Festival. (Yin, 2001, p. 61). Holístico porque denota a importância da compreensão mais aprofundada do evento e não a análise isolada de uma ação.

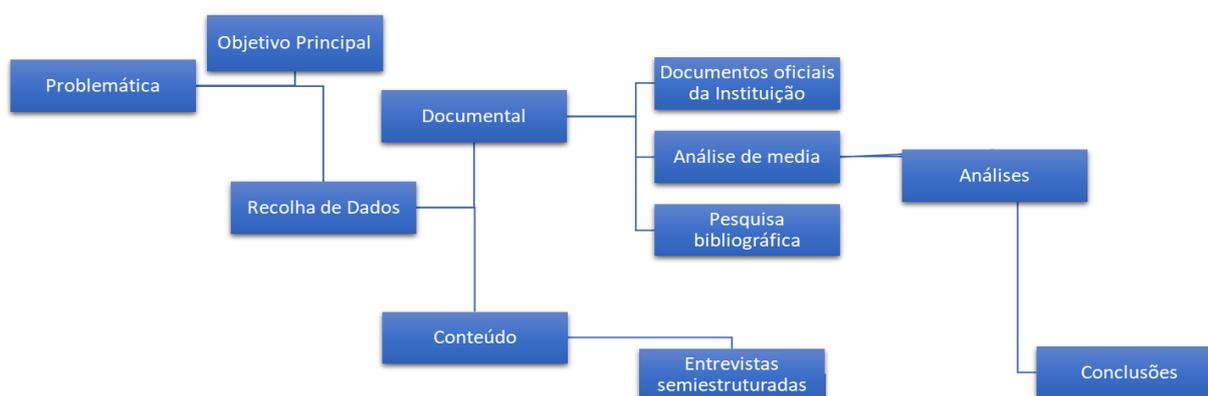
Seu posicionamento, como indica Rossato & Martinez (2018) em sua obra, será realizado através da construção interpretativo-construtivista. Pode-se entender este processo como a

produção de um novo significado sobre informações e eventos que, em seu relacionamento, não tem significados a priori. A interpretação das informações ocorre ao longo de toda a pesquisa e vai alimentando novas construções no processo. Cada pesquisador constrói e reconstrói o problema de pesquisa tecido pelas suas vivências e concepções sociais, históricas, culturais e, principalmente, epistemológicas, que é o que possibilita reconhecer a existência de um problema de pesquisa.

O caráter construtivo desafia a capacidade do pesquisador, tendo como referência sua base teórica, de produzir inteligibilidades em torno das informações geradas ao longo da pesquisa. As interpretações do pesquisador sobre informações e eventos constituem o que se denomina indicadores que não são mais que significados gerados pelo pesquisador que não estão explícitos no material empírico. A articulação de indicadores que apontam na mesma direção vai configurando hipóteses que, ao longo do processo investigativo, vão conformando o modelo teórico construído como resultado da pesquisa (2018, p.188)

Assim, tem-se detalhado na figura abaixo as dimensões da pesquisa deste projeto.

Figura 04: Dimensões da pesquisa realizada



Fonte: Realizado pela autora.

2.2 – Questão de investigação e objetivos

2.2.1 – Questão de Investigação principal e secundárias

Neste projeto procurou-se responder à questão: Qual a robustez do Modelo de Negócio do FNGS?

Para tal, buscou-se responder às perguntas secundárias:

- Como é descrito o Modelo de Negócio do FNGS?
- Quais os critérios de avaliação da robustez do Modelo de Negócio do Festival?
- Como é realizado o mapeamento dos fatores de estresse do Modelo de Negócio do FNGS?
- Como é realizado o mapa de calor para realizar a avaliação da robustez do FNGS?
- Quais as propostas de melhorias e ações para o Modelo de Negócio do FNGS?

2.2.2 – Objetivo principal, secundários e instrumentais.

O Objetivo geral deste projeto é avaliar o Modelo de Negócio do FNGS de acordo com a matriz desenvolvida por T. Haaker e equipa (2017) é sugerir um plano de proposições de melhorias para a Viver Santarém, entidade Organizadora do Festival.

Os objetivos secundários (O.S.) e instrumentais (O.I.) são detalhados abaixo e servem para possibilitar que o objetivo principal seja concretizado.

Tabela 06: Matriz de coerência entre Objetivos e Temas de pesquisa

Objetivo Principal		
Avaliar o Modelo de Negócio do FNGS e sugerir um plano de proposições de melhorias para a Viver Santarém		
Objetivos Secundários	Objetivos Instrumentais	Temática
<u>OS 1</u> - Descrever e identificar quais são os componentes mais relevantes do Modelo de Negócio do FNGS.	O.I. 1.1 – Entender a Organização realizadora do Festival.	1 – Modelo de Negócio. Festival Gastronômico. Indústria cultural e criativa.
	O.I. 1.2 – Identificar os componentes do Modelo de Negócio do FNGS.	
	O.I. 1.3 – Realizar um Template de Modelo de Negócio Canvas do FNGS.	
<u>OS 2</u> – Avaliação da robustez do Modelo de Negócio do FNGS.	O.I. 2.1 – Selecionar as tendências e as incertezas do Modelo de Negócio do FNGS para identificar os seus fatores de estresse.	2 – Avaliação da Robustez do Modelo de Negócio.
	O.I. 2.2 – Realizar análise PESTAL para Modelo de Negócio do FNGS.	
	O.I. 2.3 – Realizar Mapa de calor e Teste de estresse do Modelo de Negócio do FNGS para concluir a avaliação de Robustez do Modelo de Negócio.	
<u>OS 3</u> – Análise dos resultados da avaliação e proposições para Viver Santarém (Entidade Gestora do FNGS).	O.I. 3.1 – Analisar os resultados da Robustez do Modelo de Negócio do FNGS.	3 – Sugestões para a Viver Santarém.
	O.I. 3.2 – Realizar proposições de melhorias e recomendações para o Modelo de Negócio do FNGS a partir do resultado das análises do teste de estresse.	

Fonte: Realizado pela autora.

Como delimitação do tema, não foi tencionado: a implantação das proposições do Modelo de Negócio, avaliação da sua rendibilidade, a relação do Festival com seu público, realização de um plano detalhado de comunicação/ *Marketing*, nem a elaboração de um Plano de Negócios. Este projeto só avalia a 1ª parte das comemorações de 40 anos do FNGS, visto que a 2ª parte do Festival ocorrerá em novembro de 2021.

2.3 – Critérios de pesquisa

2.3.1 – Técnicas de recolhas de dados

Nesta pesquisa foi utilizada a metodologia qualitativa de recolha de análise de dados, assente na análise bibliográfica, documental (oficial da Entidade), de e media, de acordo com Quivy & Champenhoud (2005).

Os seguintes instrumentos de coletas de dados foram utilizados:

– As análises de documentação de media foram elaboradas através de jornais, revistas, clippings, matérias online, Redes Sociais – Youtube, Facebook e Instagram e vídeos sobre a Organização e o FNGS.

– Investigação da literatura adequada das áreas de gestão, gastronomia, indústrias criativas e culturais, que permitiu a contextualização das temáticas exploradas à revisão da literatura.

– Realização de análises documentais disponibilizadas pela própria Entidade – em seu sítio de Internet, Redes Sociais ou via E-mail (Estatuto Social, Missão, Visão, objetivos, Transparência, Ética, Código de Conduta, Incompatibilidades, carta de Valores Éticos, Instrumentos Previsionais para o Ano de 2021, Plano para a Igualdade Viver Santarém 2021, Relatório e Contas de 2020, Programa de Celebrações de 40 anos do FNGS, Guia Gastronómico de Santarém e Catálogo dos 40 anos do FNGS).

– Foram enviadas dois protocolos de entrevistas semiestruturadas. Os sujeitos da pesquisa são: uma pesquisadora da área gastronómica portuguesa e um membro do quadro gestor da Viver Santarém. Não foi obtida resposta de nenhum destes profissionais.

Tabela 07: Fontes de recolha de dados e seu detalhamento

Nome do vídeo/ documento/ catálogo/ Tese	Tema de interesse para este projeto	Suporte	URL
Viver Santarém.	Entender a Organização	Site da Entidade	https://viversantarem.pt/
Viver Santarém. Missão, visão, transparência. 2021.	Entender a Organização	Documento Digital	https://viversantarem.pt/missao-e-transparencia/
Viver Santarém. Plano de Atividades e Orçamento 2021.	Entender a Organização	Documento Digital	https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/01/Plano-de-Atividades-e-Orcamento-para-2021.pdf
Viver Santarém. Plano de Igualdade. 2021.	Entender a Organização	Documento Digital	https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/01/Plano-Igualdade-Viver-2021.pdf
Programação 40ª edição	Proposta de Valor - MN	Site do Festival com programação	http://www.festivalnacionaldegastromia.pt/programa
Viver Santarém. Santarém é a capital nacional da gastronomia.	Proposta de Valor e relacionamento - MN	Matéria – Assessoria de Imprensa – Online	http://www.festivalnacionaldegastromia.pt/noticias/santarem-e-capital-nacional-da-gastronomia-portuguesa
Festival Nacional de Gastronomia - Santarém	Canal - MN	Facebook do FNGS	https://www.facebook.com/FestivalNacionalGastronomia
Festival Nacional de Gastronomia - Santarém	Canal - MN	Instagram do FNGS	https://www.instagram.com/festival.nacional.gastronomia/

Festival Nacional de Gastronomia - Santarém	Canal - MN	Youtube do FNGS	https://www.youtube.com/channel/UC8g-N2M3bD0rewFu84tPwGA
Promo FNGS 2019	Detalhamento sobre o Festival	Vídeos em formato de playlist do FNGS – YouTube	https://www.youtube.com/watch?v=FOWrJgErFJ4&list=PLKNoVRzY9bkh3z1Of1KMf6FdVJD-IL5h1
Festival de Gastronomia de Santarém entra nos 40 e é celebrado todo o ano	Proposta de Valor e relacionamento - MN	Matéria – Jornal O Mirante - Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=g3MqFJ0m1LM
“Sabores e Saberes” marcam os 40 anos do FNGS	Proposta de Valor e relacionamento - MN	Matéria – Correio do Ribatejo - Youtube	https://www.youtube.com/watch?v=DkvhUDaLGZw
Sabores & Saberes com chefs estrelas Michelin e animação nos restaurantes de Santarém	Parcerias-chave, Proposta de valor, segmentos de cliente, Relacionamentos do MN	Matéria – Mais Ribatejo - YouTube	https://www.youtube.com/watch?v=g21-Kk5VFO8
Antevisão Sabores e Saberes		Promo – Viver Santarém- YouTube	https://www.youtube.com/watch?v=ZMgmmol9eZc
Visit Santarém		Festival Nacional de Gastronomia – YouTube	https://www.youtube.com/watch?v=p2AOoiv4Mus&t=18s
Aos 40 anos, o Festival de Gastronomia de Santarém vai durar 11 meses	Proposta de valor, segmentos de cliente do MN	Matéria – Público – Online	https://www.publico.pt/2020/02/17/fugas/noticia/40-anos-festival-gastronomia-santarem-vai-durar-11-meses-1904494
Festival de gastronomia de Santarém celebra 40 anos com vinhos do Tejo	Proposta de valor do MN	Matéria – Sábado – Online	https://www.sabado.pt/vida/detalhe/festival-de-gastronomia-de-santarem-celebra-40-anos-com-vinhos-do-tejo
Festival Nacional de Gastronomia realiza-se este ano em formato digital	Proposta de valor do MN	Matéria – MaisRibatejo – Online	https://maisribatejo.pt/2020/08/28/festival-nacional-de-gastronomia-realiza-se-este-ano-em-formato-digital/
40 anos do Festival Nacional da Gastronomia de Santarém	Canais, Relacionamento e Proposta de valor do MN	Blog – artigo Online	https://rotasesabores.pt/40-anos-do-festival-nacional-da-gastronomia-de-santarem/
Os Melhores Chefs do País e do Mundo em Santarém!	Parcerias-chave, Proposta de valor, Fonte de receita, Relacionamentos do MN	Blog – artigo Online	https://rotasesabores.pt/melhores-chefs-do-pais-e-do-mundo-em-santarem/?fbclid=IwAR1UoYUpK92uARnc2geGeFHhANe5Om-GneHhRT5K0twN3pU8E6vrU0jiDo
Festival "Sabores e Saberes" arranca na Casa do Campino	Detalhamento sobre o Festival e relacionamento, canais do MN	Blog – artigo Online	https://www.rederegional.com/cultura/30625-festival-saberes-e-sabores-arranca-na-casa-do-campino

FNGS transforma-se em “Sabores e Saberes” – 40 anos de História	Atividades-chave e Proposta de valor do MN	Matéria – Sapo.pt – Online	https://mood.sapo.pt/festival-nacional-de-gastronomia-de-santarem-transforma-se-em-sabores-e-saberes-40-anos-de-historia/
The National Gastronomy Festival starts today in Santarem	Proposta de valor e Fonte de receita do MN	Blog – artigo Online	https://www.themayor.eu/en/a/view/the-national-gastronomy-festival-starts-today-in-santarem-1583?trans=pt-PT
INTERNATIONAL FOOD FESTIVAL - Festival Nacional de Gastronomia	Proposta de valor do MN	Blog – artigo Online	https://www.tasteatlas.com/festival-nacional-de-gastronomia
Festival Nacional de Gastronomia de Santarém	Proposta de valor e Fonte de receita do MN	Matéria – Público.pt – Online	http://www.lazer.publico.pt/feastasefeiras/243080_festival-nacional-de-gastronomia-de-santarem
O mais antigo festival de gastronomia do país	Proposta de valor e estrutura de custos, parcerias e parceria-chave do MN	Matéria – Vídeo em direto – Online	https://www.rtp.pt/programa/tv/p37882
Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – 40 anos de história	História do Festival	Catálogo	Volume Impresso.
Estatuto da Viver Santarém	Sobre a Entidade realizadora	Documento Online	https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2019/06/Estatutos-da-VIVER-SANTAR%C3%89M-Desporto-e-Lazer-EM-SA..pdf
Relatório de Contas e atividades. 2019	Sobre a Entidade realizadora Atividades do FNGS	Documento Online	https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2020/relatoriodecontas.pdf
À mesa de Santarém. Guia Gastronómico do Concelho de Santarém.	Sobre a Entidade realizadora	Guia sobre a restauração do Concelho de Santarém.	http://www.festivalnacionaldegastromia.pt/programa
Orçamento, grandes opções do plano e mapa de pessoal 2021 – Município de Santarém	Sobre o valor repassado para a Entidade realizadora	Documento Online	https://www.cm-santarem.pt/servicos-municipais/administracao-financas/informacao-financeira/category/27-documentos-previsionais?download=2782:orcamento-grandes-opcoes-do-plano-e-m
Instrumento Previsional para o ano de 2021.	Sobre a Entidade realizadora	Documento Online	https://viversantarem.pt/documentos/
Plano de Igualdade, 2021.	Sobre a Entidade realizadora	Documento Online	https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/01/Plano-Igualdade-Viver-2021.pdf

Gastronomic events as creative tourism experiences: the national gastronomy festival, Santarém	Relacionamento e Segmento de clientes do MN	Dissertação mestrado	de	http://hdl.handle.net/20.500.11960/1131
Indústrias Criativas: Festival de Cultura e Gastronomia de Tiradentes e Santarém	Detalhamento sobre o Festival, segmentos e clientes, proposta de valor e recursos-chave do MN	Tese de doutoramento		https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/3634/1/Silvana%20Mello%20Furtado.pdf

Fonte: Realizado pela autora.

2.3.2 – Entrevistas

Quivy & Champenhoud (2005) afirmam que a entrevista é o método de recolha de dados mais enriquecido, pois potencializa a comunicação e o entendimento, devido a sua profundidade. Já Yin, (2011) reitera que as entrevistas “são fontes essenciais de informação para o estudo de caso” (p.112).

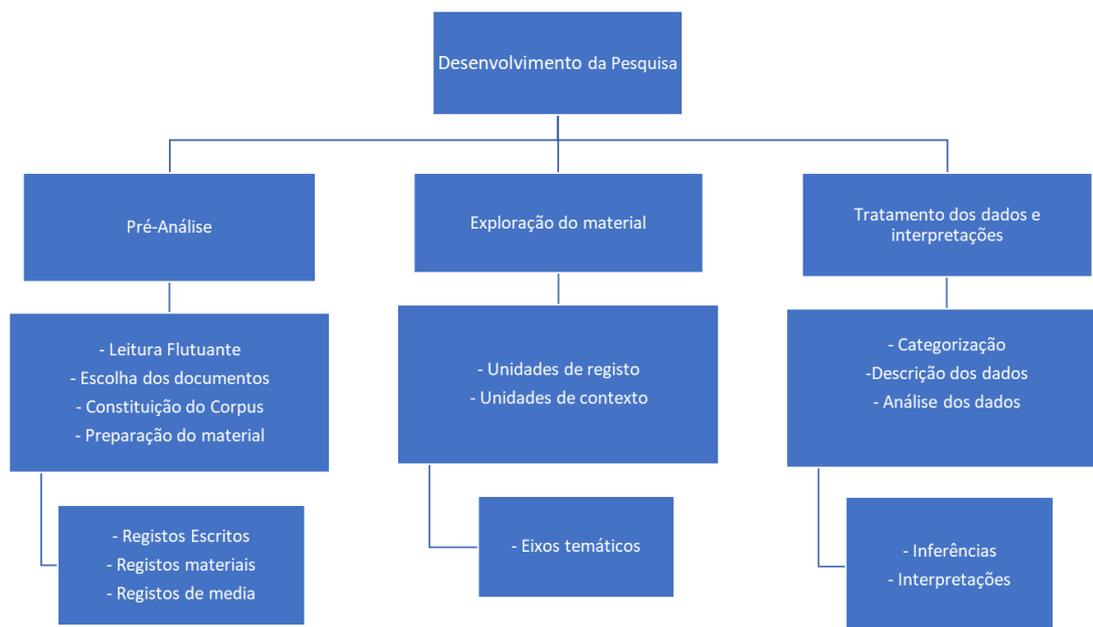
Estas foram enviadas para um membro da equipa gestora da Viver Santarém e para uma consultora da área gastronômica, por E-mail. Este método foi escolhido por ambas partes, por prevenção à COVID-19. Contudo estes profissionais não responderam os guiões que se apresentam detalhados no apêndice B.

2.3.3 – Técnicas de análise de dados

Os dados recolhidos foram analisados através da análise de conteúdo, pois esta permite trabalhar as informações adquiridas com maior profundidade. Os métodos qualitativos se “articulam uns com os outros” gerando análises individuadas (Quivy & Champenhoud, 2005, p. 227). Além de ser mais adequado para analisar a ideologia da Organização, bem como seus valores, para realizar o “exame da lógica de funcionamento das Organizações, graças aos documentos que elas produzem; o estudo das produções culturais e artísticas; (...) e a análise de estratégias” (Quivy & Champenhoud, 2005, p. 230).

Bardin (1977, p. 42) define a análise de conteúdo como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Na figura abaixo há um detalhamento de como foi desenvolvida a análise de conteúdo desta pesquisa.

Figura 05: Desenvolvimento da Pesquisa



Fonte: Baseado em Bardin (1977, p. 102).

Os dados coletados neste projeto foram tratados de acordo com critérios predefinidos pela pesquisadora, conforme Bardin (1977, p. 117) explicita que esta “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos”. A lógica de análise adotada está detalhada na tabela abaixo:

Tabela 08: Lógica de análise de conteúdo

Análise de conteúdo do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém - 2019/2021	
Tema: Avaliação do Modelo de Negócio.	
Categoria	Subcategorias
Modelo de Negócio do FNGS.	Descrever os componentes do Modelo de Negócio do FNGS.
Avaliar a robustez do Modelo de Negócio do FNGS.	Critérios de avaliação da robustez do Modelo de Negócio
Analisar os resultados da avaliação e proposições para Viver Santarém.	Propostas de melhorias e ações para o Modelo de Negócio do FNGS

Fonte: Realizado pela autora.

CAPÍTULO 3 – FESTIVAL NACIONAL DE GASTRONOMIA DE SANTARÉM E A ENTIDADE ORGANIZADORA

3.1 – Viver Santarém – Empresa Municipal S.A.

O Festival Nacional de Gastronomia de Santarém (FNGS) foi criado em 1981 e é considerado “O pai dos Festivais gastronómicos”, por ter sido o primeiro evento da área, em Portugal, com o formato de Festival. Santarém, Província do Ribatejo, Região do Centro do País está situada a cerca de 80 km de Lisboa, é estimada por muitos portugueses e profissionais da área da restauração como a Capital nacional da gastronomia portuguesa. Se tornou uma das maiores disseminadoras do património gastronómico português como um bem imaterial do património cultural.

É realizado pela empresa de natureza municipal (EM) de responsabilidade limitada “Viver Santarém, Desporto e Lazer, E.M.S.A.”. Empresa de porte médio, com sede na cidade de Santarém, com capital social detido a 100% pela Câmara de Santarém. Suas atividades principais são: realizar eventos de lazer, cultura e desporto, fomentar o turismo na cidade, além de gerir e realizar ações nos espaços e equipamentos sob sua gestão: o Complexo Aquático de Santarém, e nas demais estruturas desportivas (Complexo Desportivo Municipal, Piscinas Municipais do Sacapeito e Complexo aquático Municipal de Santarém). Suas ações são pactuadas, em termos de objetivos e metas, e aprovadas pela Câmara Municipal de Santarém (Estatuto Viver Santarém, 2014).

A sua Visão não foi encontrada nos seus documentos digitais. Já a sua Missão, de acordo com o informado em seu site (2021):

Gestão eficiente dos espaços sob nossa responsabilidade, desenvolvendo as nossas competências numa ética empresarial de eficácia, eficiência e sustentabilidade, bem como a prestação de serviço público em condições de universalidade, acessibilidade, continuidade e qualidade a população do Concelho de Santarém, que permita, dinamize e incentive a prática desportiva, de lazer e ocupação de tempos livres (Viver Santarém. Missão. 2021 <https://viversantarem.pt/missao-e-transparencia> 2021)

Seus objetivos estratégicos são destacados na tabela abaixo.

Tabela 09: Objetivos estratégicos da Viver Santarém

No âmbito da prestação de serviço público, constituem objetivos da Viver Santarém:
<ul style="list-style-type: none">- Assegurar a programação e gestão geral dos espaços e equipamentos que, a cada momento, lhe estejam afetos;- Assegurar a programação, produção e supervisão de atividades físicas e desportivas de iniciativa municipal que se enquadrem no âmbito das opções de incentivo e apoio à prática desportiva, definidas pela Câmara Municipal;- Participar em coproduções ou colaborações com outras entidades, públicas ou privadas, que se enquadrem no seu objeto social;- Assegurar a produção e supervisão de atividades de lazer e de animação de iniciativa municipal que se enquadrem no âmbito das opções culturais definidas pela Câmara Municipal;- Assegurar a gestão, exploração e manutenção de espaços e equipamentos que, a cada momento, lhe estejam afetos.
No âmbito da sua ação de produção de atividades, acima enunciadas, compete à Viver Santarém, nomeadamente:
<ul style="list-style-type: none">- Promover e dinamizar a prática das diferentes atividades físicas e desportivas, incluindo o desporto adaptado, com especial enfoque no desporto de formação e na igualdade de género, privilegiando sempre a responsabilidade social das instituições;- Contribuir para o desenvolvimento desportivo do concelho;- Otimizar a gestão das infraestruturas desportivas do concelho, ao nível da operação e manutenção, bem como da maximização da utilização das diversas instalações;- Contribuir para a formação de públicos, designadamente dos mais jovens, nos domínios da sensibilização e da divulgação do desporto e da atividade física e do lazer;- Fomentar o intercâmbio desportivo e cultural a nível nacional e internacional;- Organizar e apoiar ações desportivas, culturais e de lazer de prestígio.

Fonte: Objetivos Estratégicos Viver Santarém. <https://viversantarem.pt/missao-e-transparencia-2021>

Seu principal compromisso de sustentabilidade financeira e organizacional atribui-se com uma gestão racional e rigorosa, que permita atingir seus objetivos estratégicos de forma eficaz e eficiente, de acordo com seu Instrumento Previsional¹ para o ano de 2021.

Possui um plano de igualdade Institucional² entre géneros indicando de forma clara o compromisso da Organização para a eliminação de discriminações e concretizando uma política de paridade de tratamento e oportunidades para a contratação de trabalhadores e terceirizados.

Apresenta anualmente prestação de contas, relatório de gestão, balanço demonstração de resultados para a Câmara Municipal de Santarém, e publica estes em seu *site*.

Realiza diversos eventos além do FNGS, como as Festas de São José, as festas de Natal e o evento Santarém Medieval, além dos já citados eventos desportivos e de lazer.

¹ Instrumento Previsional para o ano de 2021. (<https://viversantarem.pt/documentos/>).

² Plano de Igualdade de 2021. (<https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/01/Plano-Igualdade-Viver-2021.pdf>).

3.2 – Origens do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém

De acordo com o Catálogo distribuído em comemoração aos 40 anos do FNGS, denominado “Festival Nacional de Gastronomia – 40 anos de história”, em fevereiro de 1981 foi criado o Departamento de Cultura e Tempos livres, pela Câmara Municipal de Santarém. Uma Comissão Organizadora que coordenou e aprovou a proposta de uma “Feira de Gastronomia de Santarém” foi criada para esta finalidade (Viver Santarém, 2020, p. 27).

Resultante de um conjunto de esforços da Comissão Organizadora seu objetivo é salvaguardar e promover a gastronomia regional, fomentando a área do turismo na cidade e rentabilizar financeiramente as “infraestruturas da Feira do Ribatejo e Feira Nacional de Agricultura (FR/FNA)”. (Viver Santarém, 2020, p. 6).

Seus símbolos são marcantes e bem característicos desde a primeira edição. O primeiro símbolo do Festival: o famoso “Zé das Papas” – caricatura que retrata a população rural e gastronómica portuguesa foi criado por Rafael Bordalo Pinheiro.

Figura 06: Primeiro símbolo do FNGS: “Zé das Papas”



Fonte: Viver Santarém, 2020, p. 24.

A partir da 34ª edição, após a Viver Santarém assumir a gestão do Festival, sentiu-se a necessidade de inovar um pouco a comunicação. Foi encomenda uma nova marca do Festival à um escritório de

Design. Esta foi composta por símbolos primordiais da gastronomia: “garfos e facas”. Abaixo vê-se a aplicação da marca no cartaz de divulgação da edição de 2014:

Figura 07: Marca atual do FNGS



Fonte: Viver Santarém, 2020, p. 25.

O Festival é realizado na emblemática Casa do Campino e na restauração local da cidade. Situada no Campo Infante da Câmara, esta Casa foi construída em 1965 para ser o “pavilhão central” das Feiras e festas agrícolas e derivados da cidade de Santarém. Com autoria de Amílcar Pinto, o edifício de grande construção assume toda a simbologia da vivência tradicional do Ribatejo. Este sítio não se encontra próximo à Estação de Comboios (3,9 km de distância) ou do Aeródromo de Santarém (3,3 km). Dista 1,3 km do Terminal Rodoviário (Rodoviária do Tejo, S.A.).

Até os dias atuais o Festival defende a preservação e promoção da gastronomia portuguesa como um importante bem patrimonial imaterial nacional. Há diversos eventos de variados formatos, como: festas, mostras, feiras, encontros, circuitos gastronómicos, semana, fim de semana e quinzenas gastronómicas que se inspiram neste Festival.

Em seus 40 anos de realização, devido à sua posição como evento de referência, teve papel fundamental na proliferação da Indústria criativa, na vertente gastronómica e marcou o público, a cidade, a região e o País, tornando-se o mais representativo Festival de gastronomia Português, por isto hoje é considerado o pai dos Festivais Gastronómicos.

3.3 – Breve histórico do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém

A primeira edição do Festival ocorreu de 24 de outubro a 01 de novembro de 1981. A imprensa nacional divulgou amplamente o evento e este contou com um público de 16 mil pessoas. A cozinha de quase todas as regiões portuguesas foram representadas, exceto Trás-os-Montes e Alto Douro. Foram realizados jantares temáticos e os pratos e bebidas de cada região eram discutidas pelos especialistas. Houve apresentação artística com o Rancho folclórico ³do Pêgo e da Orquestra Típica Scalabitana⁴. O investimento financeiro da Câmara foi de “1.500 contos (cerca de 82.257 € nos dias de hoje, à taxa atualizada do INE). As entradas eram pagas ao preço de 2 escudos (cerca de 0,10 € atuais) e as refeições temáticas, 350 escudos (cerca de 19 €)” (Viver Santarém, 2020. p. 10). Abaixo seguem detalhados os principais acontecimentos do Festival em suas primordiais edições.

Já a partir da segunda edição, jantares temáticos foram acrescentados à programação do Festival. Esta edição teve sua “internacionalização com Países lusófonos e que contenham cidades geminadas com Santarém”. A repercussão da mídia determinou o sucesso do evento. O público presente foi de 30 mil pessoas (Viver Santarém, 2020. p. 21).

Já a partir da 6ª edição, o Festival começou a ocorrer, geralmente, na segunda semana de outubro até a última semana de outubro ou primeira de novembro, envolvendo dois fins-de-semana. O público presente nestas edições quase triplicaram, chegando a aproximadamente 80 mil pessoas por edição.

Durante a realização da 14ª edição do Festival, em 1994, aconteceu o 1º Congresso Nacional de Gastronomia. Este Congresso ocorreu anualmente, dentro do Festival, por 3 edições seguidas.

Após sua 18ª edição (1998), o Festival foi declarado evento “de interesse nacional para o Turismo”, através de um despacho da DGT - Direção Geral do Território (Catálogo, p. 30).

Em 7 de julho de 2000 a Gastronomia foi reconhecida como Património Cultural Imaterial pela Resolução do Conselho de Ministros No. 96/2000. Motivo de ampla comemoração para os profissionais da área.

³ Rancho folclórico – É um agrupamento artístico musical e coreográfico cujo objetivo é representar as antigas tradições das suas terras ou freguesias. Os integrantes se apresentam com trajes populares típicos - seja dos trabalhos do campo, seja de festa.

⁴ A Orquestra Típica Scalabitana é constituída por orquestra e coro misto. Possui cerca de quarenta músicos e coralistas entre os 12 e os 65 anos. Os elementos da orquestra estão distribuídos pelos seguintes instrumentos: bandolins (6), flautas (2), flautim (1), acordeões (2), violas (3), violões (2), e bateria (1). Todos se apresentam em público com trajes típicos do Ribatejo, desde 1948.

Na 23ª edição do FNGS foi lançado o livro “20 anos de Festival Nacional de Gastronomia – Receituário Regional Tradicional Português”, de Hélder Pinho, 2003 (Catálogo, p. 32). Em 2005, durante a 25ª edição do Festival ocorreu a 4ª edição do Congresso Nacional de Gastronomia.

A sua 26ª edição ocorreu com novidades na programação. Ocorreu o 2º Congresso Nacional dos Profissionais de cozinha, com a conferência internacional “A tradição na modernidade” com o *chef Santi Santamaria*. Este Congresso ocorreu anualmente até sua 5ª edição. Também ocorreu a Final Nacional do Concurso Chefe Cozinheiro de 2006. Paralelamente ao Congresso “Marketing das Cidades” e Encontro das Regiões Geminadas de Santarém (Portugal) e *Dambovita* (Roménia). Também foi realizado o Dia da Associação dos Cozinheiros Profissionais de Portugal/ Equipas Olímpicas.

Em 2008, ocorreu o Seminário da Associação da Restauração e Similares de Portugal (ARESP) e também o Dia da Federação Nacional das Confrarias da Gastronomia Portuguesa, na sua 28ª edição.

A 30ª edição, em 2010, foi comemorada com uma programação especial. Contou com um almoço em homenagem aos 100 anos da República, juntamente com o evento 30 anos das Tasquinhas.

A Viver Santarém, E.M. SA, assumiu a Gestão e produção do evento em 2013, na sua 33ª edição. Para a 34ª edição, o Festival englobou o “1º Salão Nacional do Vinho” e as Conferências: “Abril à Mesa” e “Conversas (Im)provadas” (Catálogo, p. 34).

Já em 2015, na 35ª edição, ocorreram diversas atividades em adição às ações do Festival: Seminário “Artes da Mesa, a Excelência do Serviço”, o lançamento do livro de Fortunato da Câmara (Edição CTT): Viver Portugal com o Mediterrâneo à mesa. O Seminário de Gastronomia e Turismo e o Seminário “New Food Biz: o que está a mudar no que chamávamos negócio da restauração”.

Na sua 36ª edição o FNGS englobou o “3º Salão Nacional do Vinho”, sessões de *livecooking* e degustações, realização de *workshops* e provas comentadas com a Escola Superior Agrária, curso de vinhos e a Conferência “Mediterrânica ou Atlântica eis a questão”. E na sua 37ª edição, em 2017, acrescentou o Prémio *Great Taste Awards*, o Fórum Jovens talentos da gastronomia e o Seminário: “Missão das confrarias, compromisso dos confrades” (Catálogo Festival, p. 35).

Uma nova edição do Prémio *Great Taste Awards* ocorreu no 38º Festival que teve duração de 10 dias onde a gastronomia portuguesa foi apresentada através de uma viagem pelos sabores da sua cozinha típica.

Com tema central: “O Vinho e a Vinha”, a 39ª edição, realizou diversas ações entre 25 de outubro de 02 de novembro de 2019: “Conversas sobre o vinho”, “Seminários com vinhos”, “Formação para profissionais”, degustações orientadas por chefes e a volta de mais uma edição do famoso “Banquete”

que são jantares, com pratos de autor, realizados por conceituados chefes. Foram realizados 5 jantares para 30 pessoas cada. O FNGS também contou com a mostra de doçaria conventual, um mercado de produtos típicos portugueses, a participação de 12 tascas ⁵ tradicionais, 4 tascas de petisco e demonstrações gastronómicas diversas.

O Festival Nacional de Gastronomia de Santarém apresenta além das atividades descritas, exposição de produtos agroalimentares como enchidos, queijos e ervas aromáticas, artesanatos regionais, representação culinária do receituário de diferentes cidades e regiões portuguesas, prova de vinhos e tasquinhas, almoços temáticos, gastronomias mediterrânicas, conferências que debatem de forma informal temas ligados à gastronomia e ao turismo das diferentes regiões (Furtado, 2015, p. 79).

3.4 – 40ª Edição do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém

Para 2020 foi planeado pela Gestão de topo da Viver Santarém a realização da 40ª edição do FNGS, bem como uma programação paralela para comemorar a data especial. Esta programação detalhada foi apresentada ao público, imprensa e convidados, no dia 17 de fevereiro, na Casa do Campino, pelo Presidente da Câmara Municipal de Santarém e do Presidente da Empresa Municipal Viver Santarém. Um dos objetivos desta edição era expandir-se mais e reafirmar sua posição de maior e mais antigo Festival Gastronómico do País. Estavam previstas a realização do FNGS e uma série de atividades para compor a programação de fevereiro a dezembro reforçando a estratégia definida pelo Município e afirmar Santarém como Capital da Gastronomia.

Devido a evolução da epidemia relativa ao COVID-19, a nível mundial e a atender ao pedido dos Órgãos Públicos para evitar a realização de eventos de qualquer natureza, que aglomerem pessoas esta edição comemorativa foi estendida até dezembro de 2021 e toda a programação de 2020, a partir de meados de março passou a se realizar de forma digital, nas redes sociais do Festival e da Empresa Viver Santarém. Em nota no site do Festival a Gestão do mesmo informou: "(...) será dada continuidade

⁵ Estabelecimento modesto que vende bebidas e refeições. Baiuca, taberna. Bodega. "tasca", in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa [em linha], 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/tasca> [consultado em 11-05-2021].

ao Programa de Celebrações dos 40 Anos do Festival Nacional de Gastronomia, realizando eventos que permitam a participação generalizada da população sem colocar em risco a saúde pública.”⁶

Assim, a celebração dos 40 anos do Festival iniciou sua realização durante o ano de 2020. A Viver Santarém desenvolveu um conjunto de atividades que assinalaram o início da comemoração do Festival Nacional de Gastronomia, reforçando a estratégia traçada: Santarém como Capital da gastronomia portuguesa. O conjunto de atividades realizadas em 2020, sob o slogan “Sabores e Saberes”, foi:

- 16/2/2020 - Caminhada Monumental Viver Santarém | ação de formação e consciencialização | Gastronomia na promoção da saúde: técnicas, receitas e dicas para alimentação saudável.

- 17/2/2020 - Almoço de Apresentação Pública do programa “Festival Nacional de Gastronomia – 40 anos. Ação de promoção, comunicação e animação turística | Ação a ser desenvolvida e articulada com o Chefe Rodrigo Castelo, um dos mais mediáticos embaixadores de Santarém e da Gastronomia do Ribatejo. João Teixeira Leite, Presidente do Conselho de Administração da Empresa Municipal Viver Santarém acrescenta:

Este é o primeiro Festival gastronómico do nosso país e o único que ainda hoje tem uma dimensão verdadeiramente transversal, quer pela ligação inequívoca entre tradição e modernidade, quer pela dimensão nacional. O Programa das celebrações que, hoje apresentamos, evidencia o reforço da estratégia da afirmação da Capitalidade de Santarém em torno deste importante património que é a Gastronomia (Santarém é a capital nacional da gastronomia, 2021).

- 23/2 - Jornadas Desportivas | ação de formação e consciencialização | Gastronomia na promoção da saúde: técnicas, receitas e dicas para alimentação saudável.

- 29/2 - 1ª Portugal à Mesa em Santarém – O primeiro de 3 jantares que combinam a melhor Gastronomia de qualidade, música e solidariedade. Ação solidária e ação de valorização cultural e económica da gastronomia, vinhos e produtos locais de qualidade.

- 16/4 - Jornadas Desportivas | ação de formação e consciencialização | Gastronomia na promoção da saúde: técnicas, receitas e dicas para alimentação saudável.

⁶ Artigo: 40º Festival Nacional de Gastronomia de Santarém adiado para 2021. Disponível em: <http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/noticias/40-festival-nacional-de-gastronomia-de-santarem-adiado-para-2021>

- 20/5 - Jornadas Desportivas | ação de formação e consciencialização | Nutrição do dia a dia à competição.

- 12/08 - Dia Mundial da Juventude “Gastronomia na promoção da saúde” | Demonstração Gastronómica e prova eno-gastronómica | ação de valorização cultural e económica, da gastronomia, vinhos e produtos locais de qualidade | Complexo Aquático de Santarém.

- Festival Nacional de Gastronomia de Santarém (2020): Festival de grande projeção e visibilidade a nível nacional, que se pretende dinamizar atingindo maior dimensão e relevância, com incremento do número de visitantes, patrocinadores e participantes, numa clara aposta no desenvolvimento da economia local e regional numa área de atividade de lazer com grande potencial de crescimento. Sua realização estava planeada para ocorrer inicialmente entre 16 de outubro e 1 de novembro. E realizou-se de 15 a 25 de outubro de 2020, na Casa do Campino e na restauração parceira.

De acordo com a programação publicada no site da Instituição,⁷ as atividades da edição especial de 40 anos, terão continuidade em 2021. Serão realizados eventos que possibilitem a participação generalizada da população sem colocar em risco a saúde coletiva, devido ao vírus COVID-19 que ainda necessita redução da lotação máxima de eventos, criação de rotas de entrada e circulação do público além da obrigatoriedade de uso de máscaras, álcool gel e distanciamento social.

Abril/maio

- Jornadas Desportivas | Evento Online | Ciclo de conferências para promover um estilo de vida saudável.

- Bolsa de Turismo de Lisboa | Ação de promoção, comunicação e animação turística | Feira Internacional de Lisboa.

- Cortes e Lendas, Santarém Medieval | Ação de promoção, comunicação e animação turística | No âmbito das celebrações dos 40 Anos do Festival Nacional da Gastronomia, desenvolvimento de conteúdos de recriação histórica.

- Provar Portugal na Restauração de Santarém | Ação de valorização da Gastronomia, promoção de sabores e saberes das várias regiões de Portugal. Presença em Santarém de um Restaurante do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém.

- Santarém *Virtual Race* 2021 | Evento de enlace entre o Desporto a Gastronomia e o Alojamento Local, realizada na cidade de Santarém.

- Jornadas Desportivas | Evento Online | Ciclo de conferências destinado a profissionais e público em geral para promover um estilo de vida saudável.

⁷ Comemoração dos 40 anos do Festival Nacional de Gastronomia, 2021. <http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/programa>

- *Sound Kitchen* | Ação de promoção e valorização cultural, da gastronomia, comunicação e animação.

Junho

- Provar Portugal na Restauração de Santarém | Ação de valorização da Gastronomia, promoção de sabores e saberes das várias regiões de Portugal. Presença em Santarém de um Restaurante do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém.

- Feira Nacional da Agricultura – FNA | Ação de promoção, comunicação e animação turística | participação em stand próprio do Município de Santarém, com destaque para a comunicação/divulgação da celebração dos 40 anos do Festival Nacional de Gastronomia | Centro Nacional de Exposições.

- Dia Mundial da Criança | Gastronomia na promoção de hábitos de alimentação saudável de crianças e jovens.

- Portugal à Mesa em Santarém | Evento realizado na Casa do Campino. Evento direcionado para o melhor que Portugal têm para oferecer. ação de valorização da Gastronomia, promoção de sabores e saberes das várias regiões de Portugal. Realizado na restauração Local.

- Tasquinhas do Alviela | Ação de valorização cultural e económica, da gastronomia, vinhos e produtos gastronómicos. Participação em stand próprio, com destaque para a comunicação/divulgação da celebração dos 40 anos do FNGS.

Julho

- Petiscos e Vinhos do Tejo | Evento direcionado para a divulgação de Vinhos do Vale do Tejo e o melhor que a restauração local Santareense têm para oferecer.

- Provar Portugal na Restauração de Santarém | Ação de valorização da Gastronomia, promoção de sabores e saberes das várias regiões de Portugal. Presença em Santarém de um importante restaurante do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém.

- Festival do Marisco | Ação de valorização cultural e económica, da gastronomia, vinhos e produtos locais. Participação em stand próprio, com destaque para a comunicação/divulgação da celebração dos 40 anos do FNGS.

Agosto

- Provar Portugal na Restauração de Santarém | Evento direcionado para o melhor que Portugal tem para oferecer. Realizado na restauração Local.

- Dia Mundial da Juventude | Ação realizada no Complexo Aquático de Santarém e na Restauração Local com o slogan: "Gastronomia na promoção da saúde".

- *Sunset* com demonstração Gastronómica e prova eno-gastronómica | Ação de divulgação e promoção, realizada no Complexo Aquático de Santarém.

Setembro

- Provar Portugal na Restauração de Santarém | Evento direcionado para o melhor que Portugal têm para oferecer. Realizado na restauração Local.

Outubro

- 40º Festival Nacional de Gastronomia | Realização do Festival durante 10 dias, na Casa do Campino. Considerado uma marca consagrada por gastrónomos, profissionais e amantes da boa mesa, um certame de excelência e uma montra dos sabores regionais.

Em outubro vamos realizar a 40ª edição do Festival Nacional de Gastronomia. Serão 10 dias de festa com uma programação rica que irá incluir momentos de animação, de formação e consciencialização para os temas da atualidade gastronómica e claro, momentos daquilo que move os nossos visitantes, a degustação da boa mesa Nacional.

O Festival Nacional de Gastronomia tem força e dimensão para ser vivido para além das duas semanas da sua realização. Daí Santarém e o País celebrar em 2020 e 2021 com a realização de diversas iniciativas os 40 anos do mais antigo, transversal e importante Festival Gastronómico. (Plano de Atividades e Orçamento 2021, p.16, 2021).

Dezembro

- Festival do Azeite | ação de valorização cultural e económica, da gastronomia, vinhos e produtos locais de qualidade. Participação em stand próprio, com destaque para a comunicação/divulgação da celebração dos 40 anos do FNGS.

Este evento é realizado através de recursos da Câmara de Santarém e através de parcerias e patrocínios que permitem a sustentabilidade financeira do evento. Dentre os principais da 40ª edição, destacam-se a parceria com a Empresa de Turismo Alentejo Ribatejo e o patrocínio de: Repsol Gás Portugal; Grupo Nov; Águas de Santarém; Delta Cafés; Bom Sucesso – Orivárzea; Estrela Dam; os Vinhos do Tejo; a Companhia Portuguesa; *Direct Wine* e o ISLA – Santarém.

3.5 – Inquérito com o público do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém

Na 32ª edição (2012) foi realizado um inquérito com frequentadores do Festival, com o intuito de investigar perceções do público, em relação à sua experiência no evento, bem como compreender em que medida a estratégia da gestão estava a ser colocada em prática (Cardoso, 2014).

No Apêndice I encontram-se análises deste estudo. Através destes dados pode-se compreender que o típico frequentador do Festival é fiel e crê que este é bem planeado. É um público mais tradicional, que frequenta diversas edições do FNGS e gosta de se conectar com amigos e família neste sítio, fator importante para a articulação do ecossistema do evento. Os frequentadores também indicam o FNGS para colegas e parentes, além de afirmarem que voltarão nas próximas edições para continuar a provar mais variedade da gastronomia portuguesa.

Apesar deste ser um Festival Nacional, mais de 94% do público que o frequenta reside em Santarém e municípios próximos (Cardoso, 2014), fator este que denota que mesmo com a ampla divulgação do Festival pela média, os portugueses não se deslocam para frequentar o FNGS e tudo que este possui de melhor.

CAPÍTULO 4 – AVALIAÇÃO DA ROBUSTEZ DO MODELO DE NEGÓCIO DO FNGS

4.1 – Avaliação da Robustez do FNGS –Teste de estresse

Este capítulo detalha as análises e os resultados da pesquisa deste projeto. As etapas seguem os seis critérios para a avaliação da robustez do Modelo de Negócio, de acordo com a matriz do Teste de estresse, de Haaker et al. (2017), já detalhada na tabela 05.

4.2 – Etapa 1: Construção do Modelo de Negócio Canvas do FNGS

Para a realização do teste de estresse foi descrito e detalhado o Modelo de Negócio do FNGS. Haaker et al (2017) afirmam que o teste de estresse pode ser utilizado em diversas ontologias de Modelo de Negócio, mas apenas uma deve ser escolhida, pois “funciona melhor para uma proposta de valor claramente definida” (p.17). Neste estudo de caso, o *Canvas* foi o Modelo de Negócio escolhido.

Através da análise documental, redes sociais, media online e revisão da literatura, foi elaborado um Modelo de Negócio Canvas que explicita como a Viver Santarém captura, cria e entrega Valor (Osterwalder & Pigneur, 2010. p. 14) através de seu Festival para a sua rede de *stakeholders*. Pode-se inferir com relação aos componentes os dados principais, de acordo com a figura abaixo. No apêndice C há o detalhamento das evidências das fontes onde as informações foram buscadas para a construção do Canvas do FNGS, visando a fidedignidade desta pesquisa.

Figura 08: Modelo de Negócio Canvas do FNGS

Parcerias Principais	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento com o cliente	Segmento de clientes
<p>Câmara Municipal de Santarém.</p> <p>Patrocinadores, parceiros e apoiadores.</p> <p>Restauração local.</p> <p>Chefes e equipa de cozinha.</p> <p>Prestadores de serviço para montagem e execução do Festival.</p> <p>Assessoria de Imprensa.</p> <p>Comunidade.</p>	<p>Planeamento e processos do Festival.</p> <p>Plano operacional e <i>to do tasks</i> (produção e logística).</p> <p>Plano de comunicação e divulgação.</p> <p>Geração de recursos financeiros.</p>	<p>Celebração de amigos e famílias.</p> <p>É o maior e mais antigo Festival Gastronómico de Portugal.</p> <p>Identidade consolidada e marcante.</p> <p>Valorização da gastronomia local e tradicional de todas as regiões de Portugal.</p> <p>Divulgar Santarém como a capital portuguesa da Gastronomia.</p>	<p>Espaço de divulgação e promoção da tradicional gastronomia portuguesa.</p> <p>Festival que proporciona encontros.</p> <p>Relação com patrocinadores, stakeholders, poder público, media.</p>	<p>População portuguesa – Especialmente os moradores de Santarém e arredores.</p> <p>Turistas.</p> <p>Público especializado em gastronomia (jornalistas/ blogueiros/chefes/ <i>gourmands</i>).</p>
	<p>Recursos principais</p> <p>Equipa com conhecimentos na área e afins.</p> <p>Espaço físico.</p> <p>Chefes renomados.</p> <p>Rede de restauração que representa todas as regiões portuguesas.</p>		<p>Canais</p> <p>E-mail.</p> <p>Site.</p> <p>Telefone.</p> <p>Redes sociais (Facebook e Instagram).</p>	
<p>Estrutura de custos</p> <p>Chefes.</p> <p>Contratação de mão-de-obra para operacionalizar o evento.</p> <p>Pagamento dos empregados da Viver Santarém.</p> <p>Comunicação/ divulgação / mídia.</p> <p>Aluguer de material para a realização do evento.</p> <p>Logística dos convidados externos.</p> <p>Licenças para liberação do evento.</p>			<p>Fontes de receita</p> <p>Aporte público da Câmara Municipal.</p> <p>Patrocínios, apoios, Parcerias.</p> <p>Pagamento de jantares (banquete).</p> <p>Pagamento dos expositores e restauração convidada.</p> <p>Merchandising.</p> <p>Compra de tickets gastronómicos dentro do Festival.</p>	

Fonte: Elaboração própria baseada em Osterwalder & Pigneur (2010).

4.3 – Etapa 2: Identificação e seleção de fatores de Estresse

Para identificar os fatores de estresse do Modelo de Negócio foram selecionadas algumas tendências e incertezas, produzindo um mapa de calor do Modelo de Negócio do Festival. Estas foram extraídas a partir da análise dos fatores externos que podem influenciar o FNGS na tomada de decisões. Para realizar tal ação, pode-se utilizar um *brainstorming* com toda a equipa ou a ferramenta de análise *PESTLE*, em português *PESTAL*. Neste projeto, escolheu-se utilizar o método *PESTAL*.

Por fatores de estresse se pode entender que são as tendências e incertezas futuras que podem vir a produzir grandes alterações em determinados componentes do Modelo de Negócio.

E a relação entre elas: são derivadas de cenários existentes ou de sessões de *brainstorming* com as partes interessadas envolvidas. “Frameworks como *PESTAL* podem ser usados para garantir que múltiplas perspetivas sejam cobertas” (Haaker et al, 2017, P.17).

Haaker et al (2017, p.18) afirmam que a escolha de “até cinco tendências e incertezas mantêm a abordagem gerenciável. As partes interessadas devem selecionar essas tendências e incertezas que eles pensam ter o maior impacto”. Para esta elaboração, foram utilizadas três tendências e incertezas em cada uma das seis envolventes da *PESTAL*, nomeadamente: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal. Esta ferramenta estratégica ajuda a orientar os gestores de topo em suas tomadas de decisões. Seu objetivo é fornecer uma análise do posicionamento atual da empresa ou evento em diversos fatores que a Organização deve identificar, pois estes podem alterar os rumos desta (Mações, 2019).

No Apêndice D foram elaboradas as evidências das fontes das tendências e incertezas de cada uma das envolventes da *PESTAL*, para a realização fidedigna desta análise.

A tabela abaixo apresenta as principais tendências e incertezas de cada uma das envolventes externas do FNGS. Isto é, são possíveis ações que podem vir a acontecer com o FNGS.

Tabela 10: Análise PESTAL do FNGS

Político	Económico
<ul style="list-style-type: none"> - Alteração de regulação da área alimentar/gastronómica. - Criação de políticas de valorização da gastronomia portuguesa. - Alteração da política de impostos e apoios ao setor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captação e manutenção de apoios, parcerias e patrocínio para a realização do evento. - População com maior poder económico tende a sair e gastar maiores importâncias com alimentação. - Possibilidade de grande parte da população economicamente ativa do País continuar com redução em seus rendimentos, como no último ano (2021).
Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> - Impacto de ações gastronómicas e culturais na comunidade Local e regional revelando sua importância e valorização turística. - Comunidade participar ativamente dos eventos e reconhecer a importância da área cultural-gastronómica, jovens em especial. - Vulnerabilidades de divulgação e sinalização do FNGS atraem maioritariamente um público local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da automação industrial – trará novos equipamentos tecnológicos para os Festivais Gastronómicos. - Utilização de Apps para telemóveis e outros softwares de gestão de evento e de venda de bilhetes/ tickets que reduzem custos. - Investimento em desenvolvimento e pesquisas para melhor aproveitamento de recursos.
Legal	Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> - Alteração na legislação Europeia e/ou Portuguesa sobre a área gastronómica - Alteração na legislação portuguesa sobre Leis trabalhistas relativas ao setor cultural e de eventos. - Alteração nos controlos oficiais no setor alimentar. Atualmente são realizados pela Direção Geral de Alimentação e Veterinária (DGAV), pela Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), pela Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações climáticas bruscas ou alterações no plantio/ solo que impeça a realização de determinados pratos. - Expansão de pestes que atrapalhem os agricultores a colher seus produtos da forma indicada. - Poluição e queimadas de podem prejudicar lavouras/ agricultura.

Fonte: Elaboração própria baseada em Haaker et al., 2017.

Das tendências e incertezas listadas acima, as que possuem maior impacto no Modelo de Negócio do FNGS são as relativas às envolventes Económico, Social, Tecnológico. Pois estas são mais vigorosas e podem impedir ou auxiliar na realização de novas edições do FNGS. Somente estas serão trabalhadas nas próximas etapas.

As envolventes Políticos, Legais e Ambientais foram considerados de baixo impacto, por serem tendências e incertezas que interferem de forma moderada na realização do FNGS.

4.4 – Etapa 3: Mapear o Modelo de Negócio para os fatores de estresse

Nesta fase os componentes do Modelo de Negócio (etapa 1) são confrontados com as tendências e incertezas resultantes da análise PESTAL (fatores de estresse – etapa 2), a gerar um mapeamento mais claro para os gestores de topo, conforme a tabela 11.

Na tabela abaixo, na coluna perspectiva foram selecionados os três fatores de estresse considerados de maior impacto. Apenas essas combinações foram incluídas no teste de estresse, na etapa 4 (Haaker et al., 2017).

Tabela 11: Mapeamento de Incertezas e tendências selecionadas.

Perspetiva	Incerteza	Tendência 1	Tendência 2
Económica	Empresas patrocinadoras com baixo poder de patrocínio ou apoio financeiro no momento atual em eventos e Festivais e grande público com redução de rendimentos.	Possibilidade de grande parte da população economicamente ativa do País continuar com redução em seus rendimentos, como no último ano.	Público português gasta mais com alimentação e eventos do género para socializar com amigos e se entreter.
Social	Evento é tido como nacional, mas atrai maioritariamente um público local. Turistas não chegam facilmente a cidade devido a vulnerabilidades de divulgação além do Festival não fazer parte de nenhuma rota gastronómica estruturada.	Escassez de conceito curatorial consistente e coeso. Apresentam um <i>mix</i> de atividades dispersas durante o ano todo em sua programação. Repetição da mesma rede de restauração dos anos anteriores. Fatores desmotivadores.	Realização de um plano de comunicação estratégico, em especial para as redes sociais/ site do FNGS pode trazer novos públicos de outras regiões para o FNGS. Trabalhar melhor o design do material visual para construir uma identidade do evento mais harmónica.
Tecnológico	Mudança na forma da venda de bilhetes e apresentação das informações para público, além de utilização de software de gestão integrada.	Ter aplicação por telemóvel para melhor comunicação com público do evento e ampliar a divulgação nas redes sociais de forma clara e que engaje o público.	Contratar empresa de bilhetagem via plataformas digitais e software de gestão de eventos – para maior preservação das atividades do FNGS.

Fonte: Elaboração própria baseada em Haaker, 2017.

As incertezas selecionadas estão interligadas com os componentes do Modelo de Negócio da Instituição, a saber: fontes de receita, segmentos de clientes, canais e proposta de valor/ estrutura de custos.

1 – Quanto à perspectiva Económica:

1.1 - Temos as seguintes evidências, para confirmar sua incerteza:

1.1.1 - Pesquisa realizada pela OIT e ISCTE/IUL, demonstra que diversas das áreas económicas sofreram impactos nocivos, com redução de trabalhadores e necessidades de ajuda do Estado com medidas de linhas de crédito, isenção de IVA e prorrogações de contribuições fiscais e contributivas (Mamede et al., 2020).

1.1.2 - No “Orçamento, grandes opções do plano e mapa de pessoal da Câmara Municipal de Santarém 2021”, há a afirmação: “com as projeções elaboradas pelo PEES – Programa Económico e Social do Ministério das Finanças, perspectiva-se, para 2021, uma forte contração da economia portuguesa, consequência do choque económico provocado pela pandemia da doença COVID-19 e das subsequentes medidas de contenção implementadas” (Câmara Municipal de Santarém, 2021, p.8).

1.1.3 – O FNGS realiza a captação de apoios, parceiros e patrocínio através de empresas sólidas, muitas delas estabelecidas na sua região e com forte integração com a área da gastronomia. Como exemplo a parceria com a Entidade Regional de Turismo *Visit Alentejo* e Patrocínio de: Estrella Damm, Companhia “Portuguesa”, *Directwine*, Delta Café, Vinhos do Tejo, Repsol, Isla Santarém, Águas de Santarém, Grupo Nov e Grupo Bom Sucesso. (Patrocinadores, apoiadores e parceiros do FNGS. 2021).

1.1.4 - A Viver Santarém é 100% abrangida pela Câmara Municipal de Santarém e desta provém sua manutenção Institucional e de parte de seus eventos. Em seu relatório de contas e atividades de 2019, tem-se a composição financeira da 39ª edição do FNGS detalhada na tabela 13:

Tabela 12: Composição financeira da 39ª edição do FNGS - 2019

Rendimentos	
Patrocínios	94.300,00 €
Entradas e jantares	46.853,66 €
Expositores	107.271,65 €
Total	253.240,75 €
Gastos	
Fornecimento e serviços externos incluindo aquisições de materiais e prestação de serviço	241.544,79 €
Materiais de manutenção e conservação	419,73 €
Divulgação	5.402,26 €
Segurança e licenciamento	5.444,00 €
Total	252.810,79 €
Rendimentos / gastos	429,96 €

Fonte: Relatório de contas e atividades Viver Santarém, 2019, p.16

1.2 – Temos as seguintes evidências, para confirmar suas tendências:

1.2.1 – Grande parte da população economicamente ativa do País teve redução em seus rendimentos em decorrência da pandemia, o que se refletirá de forma direta no comportamento de compra destes (PORDATA, 2021; Boletim Economico do Banco de Portugal, 2021 e Correia, 2021).

1.2.2 – Público português gasta mais com alimentação e eventos do gênero para socializar com amigos e se entreter (Marques, 2020).

Logo, pode-se concluir que apesar de ser uma forte incerteza não é um forte componente que impossibilita a realização do Festival.

2 – Quanto à perspectiva Social:

2.1- Temos a seguinte evidência, para confirmar sua incerteza:

2.1.1 – O propósito do Festival é ser um evento nacional, mas atrai maioritariamente um público local. Turistas não chegam facilmente a cidade devido a diversos fatores, dentre eles: vulnerabilidades no plano de comunicação e no design visual do material de comunicação do FNGS, não ser convidativo a ponto de avocar mais público de outras regiões, além do Festival não fazer parte de nenhuma rota gastronômica estruturada.

No Apêndice I há uma síntese das principais características do público da 32ª edição do FNGS, realizado por Cardoso, 2014. Também foi realizada uma análise de um programa televisivo, onde a emissora RTP exibiu em direto diversos momentos do último dia do FNGS, em 2019, presente no Apêndice E (Fragoso, 2019).

2.2 – Temos as seguintes evidências, para confirmar suas tendências:

2.2.1 – O FNGS não possui conceito curatorial consistente. Realizam uma programação com atividades de várias áreas como desporto, entretenimento, turismo e gastronomia, durante o ano todo e denominam todas como Programação do FNGS. Estas atividades variam desde Corrida de São Silvestre a Jornadas desportivas, a passar por eventos de cunho promocional/ turístico, como Cortes e Lendas, Santarém Medieval (Programação do Festival, 2021).

Também repetem a mesma rede de restauração de edições anteriores. Este dado é claramente explicitado na análise do programa televisivo (Apêndice E), onde um dono de restaurante afirma que participa do FNGS há mais de uma década com seu restaurante. E além desta falta de conceito curatorial há uma variedade de eventos gastronômicos na região, em especial no verão e outono, fator este que aumenta a concorrência de público regional e turistas.

2.2.2 – Falta de um plano de comunicação claro. Suas redes sociais e site aparentam serem geridas sem uma estratégia formal. Manter a escrita de forma planeada em todas as plataformas, promover conteúdos que sejam de interesse dos seguidores, partilháveis e que impulsionem o seu envolvimento.

Análises, conforme detalhado nos apêndices E e F, apontam para pouca utilização de técnicas sistematizadas para fidelizar e motivar o público a compartilhar e interagir com as postagens além do design de seu material de comunicação ser criado, muitas vezes, sem um crivo curatorial. Precisam construir uma identidade gráfica mais harmónica.

Outro fator social importante é a localização do sítio onde o FNGS é realizado: a Casa do Campino. Há um problema de falta de sinalética (design de sinalização). Como não é uma cidade inserida em rotas turísticas estruturadas, como a rota do Azeite, ou a Rota do Douro e da Bairrada, por exemplo, falta direcionamento para o público que não conhece a região. No Apêndice G há um detalhamento de algumas Rotas Gastronómicas Portuguesas. Por Rotas, tem-se a definição:

são combinações estruturadas de captação de recursos ou de produtos que atribuem valores aos locais visitados e conhecimento aos visitantes. São integrados, temáticos ou específicos, locais, regionais, nacionais ou internacionais. Pequenos ou grandes servem para estruturar, otimizar e promover os recursos de cada região (Oliveira, 2018, p.42).

3 – Quanto à perspectiva Tecnológica:

3.1- Temos a seguinte evidência, para confirmar sua incerteza:

3.1.1 – Redução de atividades operacionais e introdução de ferramentas de automatização de bilhetagem/venda de tíquetes para o evento. Provavelmente a gerar mais otimização dos processos e menores custos para a Organização. Além de automatizações em processos da área gastronómica Ferreira (2021, p.1) explica: “contar com tecnologia nos negócios é cada vez mais essencial para o sucesso das empresas. E, não poderia ser diferente para as do setor gastronómico”. E conclui “O uso de tecnologia para gestão de empreendimentos gastronómicos, (...) tem crescido a cada ano, por proporcionar maior praticidade, qualidade, economia e rentabilidade. E deve assumir, em 2021, uma posição de destaque.”

3.2 – Temos as seguintes evidências, para confirmar suas tendências:

3.2.1 – Implantar aplicação por telemóvel para melhor comunicação com os clientes e ampliar a divulgação do Festival de forma clara e ampla de modo a engajar o público com uma programação de qualidade.

As aplicações para telemóveis assumiram o protagonismo desde enviar lembretes com a programação do evento para o público ter a possibilidade de partilhar com os colegas as informações de forma clara, possibilidade de compra dos bilhetes de entrada e tíquetes para consumo no Festival pela própria aplicação, além da possibilidade de utilizar *QR Code* nas atrações do Festival para maior engajamento do público juvenil nas redes sociais. As aplicações “representam um instrumento poderoso tanto para o organizador da atividade, que poderá concentrar toda a informação numa única plataforma e atualizá-la regularmente de forma simples e rápida” (Couto, 2016).

3.2.2 – Implantar software de gestão de eventos, de Gestão de relacionamento com o cliente – CRM e bilhetagem via plataformas digitais.

A tecnologia passou a integrar de forma indissociável a vida de entidades Organizadoras de eventos. Seja para organizar informações em sistemas de gestão, desde seu planeamento até a organização das contas para finalizar o evento, a passar pelos detalhamentos de fornecedor, produção, logística, artístico, contratos, direitos de autor, coleta de opinião do público (Rodrigues, 2018).

Os benefícios para utilização de softwares de gestão de eventos, são inúmeros como melhor visualização e organização das atividades pendentes, em andamento e concluídas, a poupar tempo e recursos para a Organização, amplia a comunicação, pois as informações ficam centralizadas e atualizadas, fator este que possibilita os gestores acompanharem a produtividade da equipa. Além de facilitar as informações da equipa no teletrabalho (BSB Stack, 2021).

Destas perspetivas, a Social é a que mais impacta o Modelo de Negócio do FNGS, devido a sua ligação mais intensa com a forma como o valor é criado, capturado e entregue. Sua incerteza está interligada com os componentes do Modelo de Negócio: segmentos de clientes, canais e proposta de valor. E suas tendências igualmente seguem os mesmos componentes acima referidos.

4.5 – Etapa 4: Criação do mapa de calor

Nesta etapa foi realizada uma avaliação aprofundada de como os fatores de estresse afetam os componentes mais importantes do Modelo de Negócio do FNGS. No mapa, se pode verificar na vertical/ colunas o detalhamento dos componentes do Modelo de Negócio e na horizontal/ linhas as tendências e incertezas. Abaixo no mapa, o correto esquema de cores foi utilizado para indicar o resultado de fator de estresse em um determinado componente do Modelo de Negócio.

A coloração de cada quadrante no mapa de calor, de acordo com Haaker, et al. (2017), possui a seguinte legenda:

- Vermelha: o resultado torna um componente do Modelo de Negócio não mais viável. Nesse caso, o fator de estresse se torna um empecilho em potencial.

- Laranja: O resultado torna um componente do Modelo de Negócio não mais viável. Nesse caso, o fator de estresse requer uma revisão das escolhas pelos gestores de topo.

- Verde: Afeta a viabilidade do componente do Modelo de Negócio, mas não de forma negativa. Pode indicar a confiabilidade.

Tabela 13: Mapa de Calor do FNGS

Incertezas	Componente do Modelo de Negócio	Impacto e coloração
Evento é tido como nacional, mas atrai maioritariamente um público local. Turistas não chegam facilmente a cidade devido a vulnerabilidades de divulgação além do Festival não fazer parte de nenhuma rota gastronómica estruturada. (Perspetiva social).	Segmento de cliente	Apesar de ser o primeiro Festival Gastronómico estruturado do País, possui baixa capacidade de atração de novos públicos, em especial os jovens e públicos de outras regiões do País e estrangeiro.
	Canais	Vulnerabilidade dos canais de comunicação digitais do FNGS. A Assessoria de imprensa contratada possui um bom alcance com a media nacional portuguesa.
	Proposta de valor	É o maior e mais antigo Festival Gastronómico de Portugal. Possui Identidade consolidada e marcante na tradição da gastronomia portuguesa, mas falta variedade e inovação nas suas atividades. Tendência de baixa atração de novos públicos, em especial o público mais jovem.
	Relação com o cliente	O público local valoriza e prestigia sempre que possível as novas edições do Festival, mesmo eles não possuindo um Canal claro e fidedigno para receber feedbacks do público.
Mudança na forma da venda de bilhetes e apresentação das informações para público, além de utilização de software de gestão integrada. (Perspetiva tecnológica).	Estrutura de custos	A gestão financeira do FNGS é muito bem elaborada, de acordo com relatório de gestão e balanço/demonstração de resultados para a Câmara Municipal de Santarém – anos de 2020 e 2019.
	Atividades Principais	Com a não utilização de sistema de gestão de eventos falta a integração das diversas atividades e processos de gestão e organização do evento.
	Recursos Principais	Falta informações organizadas para toda a equipa e consequentemente para o público. Redução de erros e melhora a comunicação da equipa. (Recursos intelectuais e humanos).
Empresas patrocinadoras com baixo poder de patrocínio ou apoio financeiro no momento atual em eventos e Festivais e grande público com redução de rendimentos. (Perspetiva económica).	Fontes de receitas	A Viver Santarém é uma Empresa Municipal, possui dotação Orçamentária para a realização anual do FNGS. Além das cotas de patrocínio, apoio, parcerias, venda de espaço para expositores e restaurantes e venda de bilhetes para os "banquetes".
	Relacionamento	Festival proporciona encontros entre o público local, chefes e fornecedores. Baixa atratividades para o público jovem.
	Parcerias Principais	O FNGS possui parcerias sólidas de longa data, algumas com empresas patrocinadoras e apoiadores.
	Canais	Os canais de comunicação do público com a gestão do FNGS, bem como seu retorno são frágeis. A sua divulgação é apresentada de forma fragmentada, em cada canal, fator que dificulta a motivação de jovens, turistas e estrangeiros.

Fonte: Elaboração própria baseada em Haaker et al. 2017.

4.6 – Etapa 5: Análise dos resultados

O teste de estresse orienta os gestores de topo em suas decisões, devido a sua rápida visualização com cores distintas (Haaker et al., 2017, p. 18) e com significado claro em cada componente do Modelo de

Negócio (linhas) e as grandes tendências (coluna). Sua análise é dividida em duas etapas: análise de subvisualização e análise padrão.

4.6.1 – Análise de subvisualização

Esta etapa amplifica os problemas encontrados na etapa anterior (geração de um mapa de calor). A análise realizada sobre o cenário de maior vulnerabilidade, que no caso do FNGS são seus canais de comunicação que possuem falta de um plano de comunicação coeso e estruturado. Este fator interfere diretamente na relação com o público, tornando-se canais de baixo alcance de difusão das informações sobre o FNGS.

Seguem elencados os principais pontos encontrados nas diversas áreas do Festival:

1 – Falta de um plano de comunicação: Suas redes sociais (Instagram e Facebook) e site aparentam serem geridas sem um plano de comunicação estruturado. Análises, conforme Apêndice F e E, apontam para pouca utilização de técnicas sistematizadas para levar conteúdo fiável e motivar o público a compartilhar e interagir com as postagens além de possuírem um design das suas peças de comunicação sem uma identidade clara do evento.

2 – Falta de atratividade de público: Atração de público local apesar do evento ser tido como nacional. Turistas não chegam facilmente a cidade devido a vulnerabilidades de divulgação. Além disto a cidade de Santarém também possui um sério problema de sinalética (design de sinalização) para se chegar ao Festival. Como não é uma cidade inserida em rotas turísticas estruturadas, como a rota do Azeite, ou a Rota do Douro e da Bairrada, por exemplo, amplia a dificuldade de acessibilidade turística, via transportes públicos.

3 - A venda de bilhetes para os banquetes é realizada por E-mail, fator que não democratiza a ação e desestimula o público. A logística para se conseguir vaga nos banquetes é difusa: é necessário entrar no site Internet e selecionar o endereço de E-mail, enviar E-mail solicitando as vagas para o banquete, com as datas – caso haja vagas aguardar o retorno da Organização a informar a forma de pagamento, realizar o pagamento e enviar o comprovativo. Forma de venda na edição de 2020.

4 Necessidade de elaboração de um conceito curatorial forte e conciso. Atualmente a programação do FNGS inicia-se em fevereiro e termina em dezembro de cada ano, nesta estão inclusos atividades desportivas e de entretenimento, como a Festa de São José e como ação final de sua programação a Corrida de São Silvestre.

4.6.2 – Análise de padrão

Nesta etapa foi realizada a análise do Mapa de Calor para saber o grau de robustez e vulnerabilidade do Modelo de Negócio do FNGS conjugada com as nove componentes do Modelo de Negócio Canvas. Ele analisa padrões, de acordo com as cores e sua ocorrência:

- Verde – Resultados preferidos em fatores de estresse: um resultado específico mostra ser consistentemente favorável ou desfavorável para um Modelo de Negócio.
- Laranja – Potenciais inconsistências entre as escolhas de Modelo de Negócio: as escolhas em um ou mais componentes de Modelo de Negócio são favorecidas por um resultado de incerteza, enquanto outro resultado de incerteza favorece outros componentes.
- Vermelho – Escolhas de Modelo de Negócio que não são viáveis em qualquer ambiente futuro. O resultado 'vermelho duplo' indica um problema sério no Modelo de Negócio que precisa ser analisado e corrigido (Haaker et al., 2017. p. 18).

Pode-se verificar o mapa de estresse do Modelo De Negócio do FNGS na tabela 14. Neste verifica-se a predominância da cor laranja o que indica que o Modelo de Negócio do FNGS possui robustez e pontos de vulnerabilidades que requerem atenção:

Tabela 14: Mapa de estresse do FNGS

Incertezas	Evento é tido como nacional, mas atrai maioritariamente um público local. Turistas não chegam facilmente a cidade devido a fragilidades de divulgação		Mudança na forma da venda de bilhetes e apresentação das informações para público, via App, além de utilização de software de gestão integrada		Empresas patrocinadoras com baixo poder de patrocínio ou apoio financeiro no momento atual em eventos e Festivais e grande público com redução de rendimentos.	
Tendências	Fragilidade no plano de comunicação. Trabalhar melhor o design do material gráfico para construir uma identidade mais harmónica.	Escassez de conceito curatorial consistente e um mix de atividades dispersas durante o ano todo em sua programação. Repetição da mesma rede de restauração dos anos anteriores.	Ter aplicação por telemóvel para melhor comunicação com público do evento e ampliar a divulgação	Contratar empresa de bilhetagem via plataformas digitais e software de gestão de eventos.	Parte da população continuar com redução em seus rendimentos. Manter os patrocínios e apoios e buscar novos.	Público português gasta mais com alimentação e eventos do género para socializar com amigos e se entreter.
Componente do MN						
Segmento de cliente	Red		Red		Am	
Canais	Red		Red		Ver	
Proposta de valor	Am		Ver		Ver	
Relação com o cliente	Red		Red		Ver	
Estrutura de custos	Ver		Am		Ver	
Atividades Principais	Red		Am		Ver	
Recursos Principais	Red		Am		Ver	
Fontes de receitas	Ver		Ver		Am	
Parcerias Principais	Am		Ver		Ver	

Fonte: Elaboração própria baseada em Haaker, T., et al. 2017

A análise do Mapa de estresse indica robustez de um componente essencial para a realização de um Festival Gastronómico de grande porte: Fontes de Receitas. A Viver Santarém é uma empresa pública. Para 2021 estava previsto no Orçamento da Câmara de Santarém um aporte de € 348.736,00 para a manutenção e Organização. (Orçamento, grandes opções do plano e mapa de pessoal da Câmara Municipal de Santarém 2021, p. 52). Dentre os principais patrocinadores da 40ª edição, destacam-se: Repsol Gás Portugal; Grupo Nov; Águas de Santarém; Delta Cafés; Bom Sucesso – Orivárzea; Estrela Dam; os Vinhos do Tejo; a Companhia Portuguesa; *Direct Wine* e o ISLA – Santarém. Os bilhetes de entrada e uma percentagem do valor de cada refeição e bebidas consumidas e o aluguel do stand para expositores também são importantes fontes de receita. Além da receita gerada nos jantares do “Banquete”.

Abaixo serão retratados os cenários com vulnerabilidades do Modelo de Negócio do FNGS.

4.6.7 – Etapa 6: Formulação de propostas de melhorias e ações para o Modelo de Negócio do FNGS

Ao examinar os cenários com maiores vulnerabilidades foram tecidas algumas recomendações para revisão do Modelo de Negócio do FNGS. Estão elencadas abaixo:

1 – Realizar um plano de comunicação estruturado, em especial para suas redes sociais (Instagram e Facebook) e site. Estas precisam de retratar, de forma planificada, a identidade do Festival e terem conteúdos com informações importantes para o público interagir. O design das suas peças de comunicação é pouco amistoso e sistematicamente as informações são inseridas nestas sem muito critério estético. Neste ponto há propostas de melhorias para que a Organização escolha a que lhe caberá melhor:

1.1 – Contratar empresa de Gestão de Redes Sociais + Designer; ou

1.2 – Contratar empresa ou profissional para treinar a/o profissional da Viver Santarém responsável pela atual gestão das redes sociais, site e design.

1.3 – Contratar empresa especializada em comunicação e redes sociais para oferecer cursos na área para a/o profissional da Viver Santarém responsável pela atual gestão das redes sociais, site e design.

5.4 – Utilizar ferramentas profissionais para trabalhar o design das peças gráficas, de forma cuidadosa e estética, como o Canva, que possui uma modalidade gratuita: <https://www.canva.com/> (Canva, 2021).

Como a maior vulnerabilidade do FNGS é apresentada nos seus canais de comunicação foi realizado um Modelo de Negócio de Comunicação (Feijó, 2019) para melhor aclarar as propostas de melhoria neste item.

Figura 09: Modelo de Negócio de Comunicação – Sugestão para FNGS

<p>Receptor Quem é a nossa persona? E que problemas ela enfrenta no dia a dia que a nossa organização pode resolver?</p> <p>Uma Organização sólida que realiza eventos culturais e desportivos de forma profissional e compromissada com o público português.</p> <p>Busca resolver a questão da conexão do público com amigos em um ambiente descontraído, com boa comida, artesanato e música.</p> <p>Necessidade de um mapeamento de nicho.</p>	<p>Código Que vocabulário e tom de voz precisamos usar para “falar a língua” da nossa persona?</p> <p>Linguagem clara e direta, sem excesso de formalismos ou informalismos. Se relacionar com seu público.</p> <p>Criar um plano de comunicação para evitar que os posts sejam publicados de forma eventual e que desmotive o público a interagir com suas redes sociais.</p>	<p>Frase de destaque Quais frases descrevem a solução que entregamos?</p> <p>Conectamos o público aos sabores de todas as regiões portuguesas.</p> <p>Venha conhecer um Festival multidisciplinar: gastronomia portuguesa, vinhos, bebidas, palestras, música, dança, rancho folclórico, fotografia, stands com produtos caseiros. Tudo em um só sítio!</p> <p>Para quem tem paladar aguçado o Festival Nacional de Gastronomia é o sítio certo.</p>	<p>Frequência Com qual periodicidade usamos cada uma das mídias?</p> <p>Uma vez ao dia, em cada rede social.</p> <p>Stories em todas as redes sociais, no mínimo 3 vezes ao dia.</p>	<p>Emissor Quais soluções entregamos? Quem é nosso público?</p> <p>Estabelecer diálogo com o público para gerar presença e engajamento social.</p> <p>Não é um público definido por gênero, classe social, idade, geolocalização ou qualquer outro índice excludente. Esse público cresce naturalmente e organicamente, por interesse à nossa gastronomia.</p>
	<p>Canais Quais as mídias comunicarão com a nossa persona?</p> <p>Media própria: Website e E-mail. Futuramente newsletter no telemóvel, via App.</p> <p>Media social: Facebook, Instagram.</p> <p>Media espontânea: imprensa e influenciadores/ blogueiros.</p> <p>Media paga: <i>Outdoor</i>.</p>	<p>Mensagem-chave Como resumimos em uma única mensagem as nossas Frases de Destaque?</p> <p>Prove os sabores portugueses no maior Festival Nacional de Gastronomia do País.</p>		
<p>Contexto Em qual contexto a nossa persona vai estar quando acessar os Canais escolhidos?</p> <p>Em casa ou no trabalho. O Conteúdo deve ter informação clara e utilização de linguagem atual.</p>		<p>Métricas Como vamos mensurar o sucesso da transmissão da mensagem?</p> <p>Através da interação dos usuários com as redes sociais, curtidas e compartilhamentos.</p> <p>Feedback do público sobre o conteúdo da informação enviada.</p>		

Fonte: Elaboração própria baseada em Feijó, 2019.

2 – Falta de atratividade na programação e elaboração de um conceito curatorial forte e conciso. Atualmente, a programação do FNGS inicia-se em fevereiro e termina em dezembro de cada ano e nesta estão inclusas atividades como: Festa de São José e a Corrida de São Silvestre. Como afirma Cardoso, 2014: As atividades planeadas e a qualidade dos pratos e bebidas são o ponto forte do FNGS. Os pontos de atração cultural e artística diversificado e de qualidade são indicados pelo público como os mais frágeis (Cardoso, 2014). A indicação aqui é a criação de uma identidade forte e coesa do

Festival de gastronomia e que as demais metas da Organização sejam cumpridas em eventos separados, como eventos desportivos, eventos de entretenimento, eventos religiosos, etc.

3 - Uso de sistema de venda de tickets/bilhetes de entradas de forma automatizada, via plataformas já tradicionais em Portugal, como BOL, *Ticketline*, *Eventgenius* ou *Eventbrite*. Esta ação amplia e melhora o relacionamento com o público. Amplifica a comodidade de ter sua compra sem precisar se deslocar até uma bilheteira física e há um suporte técnico a auxiliar em caso de dúvidas com a compra.

4 - Uso de *software* de gestão de evento, para otimizar tempo e recursos para a Organização, pois todo o processo é realizado com melhor visualização e organização das atividades pendentes, em andamento e concluídas, a poupar tempo e, amplia a comunicação clara, pois as informações ficam centralizadas e atualizadas, fator este que possibilita os gestores acompanharem a produtividade da equipa. Além de facilitar as informações da equipa no teletrabalho. Melhora a qualidade das entregas de contrapartida para os patrocinadores, apoiadores e demais *stakeholders*. Há vários softwares de uso profissional com baixo investimento financeiro.

5 - FNGS inserir-se em rotas turísticas estruturadas, como a rota do Azeite, ou a Rota dos enchidos alentejanos, por exemplo, e neste contexto solicitar à Câmara que introduza sinalização turística na cidade e indicativa da Casa do Campino para melhor localização desde a Estação Ferroviária. Esta inserção em alguma rota turística provavelmente reduzirá a dificuldade de acessibilidade turística via transportes públicos.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

5.1 – Conclusões

Conclusões da revisão da literatura

Da revisão de literatura efetuada, extraem-se duas conclusões:

1ª – A área de Festivais Gastronómicos em Portugal é significativa em termos monetários e quantitativa (número de Festivais existentes), gera crescimento e alto valor económico e movimenta diversos setores das Indústrias criativas, como: património cultural imaterial, expressões culturais, novas medias, gastronomia, além de outros domínios, como economia e turismo, de acordo com o INE - Instituto Nacional de Estatística.

2ª – A realização de eventos gastronómicos leva o público a conviver mais, de acordo com os seus costumes e hábitos, e produz mais benefícios para a geração de empregos e oportunidades, mesmo que temporários.

Conclusões do Estudo Empírico

Após a avaliação da robustez do Modelo de Negócio do FNGS, com o teste de estresse, chega-se a conclusão de que ele:

1ª – O Modelo de Negócio apresenta robustez nos blocos pertencentes ao lado esquerdo do Canvas – Estrutura de custos, Recursos Principais, Atividades-chave, Parcerias principais e em um bloco do lado direito – Fontes de receitas. Estes são os blocos que descrevem ações que já estão estruturados como manutenção de parceiros, realização de atividades fundamentais, estimar os recursos necessários, os custos do evento e as entradas financeiras de forma lógica. São ligados às áreas mais operacionais e lógicas.

2ª – O Modelo de Negócio apresenta algumas vulnerabilidades nomeadamente: (a) a falta de um plano de comunicação estruturado, (b) a falta de conceito curatorial coeso e a (c) sua baixa capacidade de atração de novos públicos, em especial os jovens e públicos de outras regiões do País e estrangeiro.

3ª – Das vulnerabilidades acima citadas, a principal é na área de comunicação e, por este motivo, foi realizado um Modelo de Negócio Canvas de comunicação, como recomendação de melhoria.

4ª – Foi possível propor um conjunto de recomendações para a melhoria das vulnerabilidades FNGS. Estas estão sintetizados na tabela abaixo.

Tabela 15: Propostas de melhorias e ações para o Modelo de Negócio do FNGS.

1	Realizar um plano de comunicação estruturado, em especial para suas redes sociais e site. O design das suas peças de comunicação necessita de maior cuidado estético.
2	Elaboração de um conceito curatorial forte e conciso e fortalecimento de uma identidade marcante e coesa do Festival.
3	Uso de sistema de venda de tickets/bilhetes de entradas de forma automatizada, via plataformas online, para maior conforto do público.
4	Uso de software de gestão de evento, para otimizar tempo e recursos para a Organização. Além de criação de App para telemóvel com informações sobre o evento, para maior interação com o público.
5	Inserção do FNGS em rotas turísticas estruturadas e solicitar à Câmara que introduza sinalização turística na cidade e indicativa da Casa do Campino.

Fonte: elaboração da autora.

Nas Organizações que operam na área cultural, o valor proposto deve estar de acordo com as preferências do seu público-alvo, constituindo vantagem competitiva, objetivando a construção e fortalecimento de vínculos mais robustos. No geral, pode-se concluir que a Viver Santarém cumpre sua Missão ao realizar o FNGS:

Gestão eficiente dos espaços sob nossa responsabilidade, desenvolvendo as nossas competências numa ética empresarial de eficácia, eficiência e sustentabilidade, bem como a prestação de serviço público em condições de universalidade, acessibilidade, continuidade e qualidade a população do Concelho de Santarém, que permita, dinamize e incentive a prática desportiva, de lazer e ocupação de tempos livres. (Viver Santarém, Missão, 2021 <https://viversantarem.pt/missao-e-transparencia-2021>)

5.2 – Formas de respostas às questões de investigação

A questão de investigação principal, “Qual a robustez do Modelo de Negócio do FNGS?” foi respondida com os dados resultantes da aplicação do mapa de calor inerente ao teste de estresse.

Relativamente às questões de investigação secundárias e instrumentais, tem-se:

1 – Como é descrito o Modelo de Negócio do FNGS? Este Modelo de Negócio foi descrito com base em fontes documentais da Organização e de media.

2 – Quais os critérios de avaliação da robustez do Modelo de Negócio do Festival? O teste de estresse foi utilizado nesta pesquisa, de acordo com os critérios definidos por Timber Haaker e equipa.

3 – Como é realizado o mapeamento dos fatores de estresse do Modelo de Negócio do FNGS? Estes foram realizados através da confrontação das tendências mais fortes decorrentes da análise PESTAL com os componentes do Modelo de Negócios do FNGS.

4 – Como é realizado o mapa de calor para realizar a avaliação da robustez do FNGS? Este foi realizado a partir do mapeamento dos fatores de estresse do Modelo de Negócio do FNGS. A avaliação foi elaborada através de critérios, definidas por T. Haaker, e a partir destas foi gerado um mapa de calor com os componentes do Modelo de Negócio na horizontal e os fatores de estresse na vertical.

5 – Quais as propostas de melhorias para o Modelo de Negócio do FNGS? Estas foram detalhadas no item 4.6.7 – Etapa 6: Formulação de propostas de melhorias e ações para o Modelo de Negócio do FNGS.

5.3 – Concretização dos objetivos

O nível de concretização dos objetivos propostos nesta pesquisa, em geral, foram concretizados com êxito. Só não foi possível sua concretização total devido à não realização de entrevistas.

Tabela 16: Grau de concretização dos objetivos.

OBJETIVOS	GRAU DE CONCRETIZAÇÃO
O.G. - Avaliar o Modelo de Negócio do FNGS e sugerir um plano de proposições de melhorias para a Viver Santarém.	Parcialmente concretizado
O.S. 1 - Descrever e identificar quais são os componentes mais relevantes do Modelo de Negócio do FNGS.	Totalmente concretizado
O.I. 1.1 – Entender a Organização realizadora do Festival.	Parcialmente concretizado
O.I. 1.2 – Identificar os componentes do Modelo de Negócio do FNGS.	Totalmente concretizado
O.I. 1.3 – Realizar um Template de Modelo de Negócio Canvas do FNGS.	Totalmente concretizado
O.S. 2 – Avaliação da robustez do Modelo de Negócio do FNGS.	Totalmente concretizado
O.I. 2.1 – Selecionar as tendências e as incertezas do Modelo de Negócio do FNGS para identificar os seus fatores de estresse.	Totalmente concretizado
O.I. 2.2 – Realizar análise PESTAL para Modelo de Negócio do FNGS.	Totalmente concretizado

O.I. 2.3 – Realizar Mapa de calor e Teste de estresse do Modelo de Negócio do FNGS para concluir a avaliação de Robustez do Modelo de Negócio.	Totalmente concretizado
O.S. 3 – Análise dos resultados da avaliação e proposições para Viver Santarém.	Totalmente concretizado
O.S. 3.1 – Analisar os resultados da Robustez do Modelo de Negócio do FNGS.	Totalmente concretizado
O.S. 3.2 – Realizar proposições de melhorias e recomendações para o Modelo de Negócio do FNGS a partir do resultado das análises do teste de estresse.	Parcialmente concretizado

Os objetivos que foram parcialmente concretizados ocorreram devido à não obtenção de retorno dos entrevistados. Este fato não foi uma ação que impossibilitou a descrição do Modelo de Negócio do FNGS. Este foi descrito através de fontes documentais e de media, mas alguns dados que poderiam ter sido mais bem detalhados pela Gestão do FNGS não foram encontrados nestes.

5.4 – Aprendizagens

Utilização do teste de estresse para avaliar a robustez do Modelo de Negócio de um Festival grande e complexo. O resultado desta avaliação é demonstrado de forma clara e eficaz onde há pontos de robustez e vulnerabilidades. Infelizmente este processo é pouco realizado na área de Festivais, pois a maioria destes funcionam na lógica de projeto. Logo, a contratação de grande parte da equipa ocorre de forma pontual e depois de sua realização estas são diluídas.

5.5 – Contributos e valor

1 – Contributos para teoria:

- Ampliação dos estudos sobre o Modelo de Negócio e gastronomia.
- Ampliação do estudo sobre robustez do MN, especificamente MN gastronómicos.

2 – Contributos para a prática:

Este estudo fornece inputs para geração e implementação de medidas tendentes ao fortalecimento da Robustez do Modelo de Negócio Gastronómicos para serem implementados.

3 – Valor:

Estudo pioneiro na aplicação do teste de estresse em um Modelo de Negócio de um Festival da área Gastronómica, dado que não foi identificado nenhum outro estudo na área, em especial nos Países de Lusófonos.

5.6 – Limitações

Como principais limitações tem-se a não realização de entrevistas por indisponibilidade dos sujeitos que seriam entrevistados, a frágil revisão de literatura baseada em artigos científicos da área gastronómica e a não discussão dos resultados devido a não identificação de estudos sobre a robustez de Modelo de Negócio na área da gastronomia.

5.7 – Sugestões para investigações futuras

Avaliar o mesmo Festival por anos seguidos e comparar as avaliações se ao longo de alguns anos a robustez deste evento se mantém, aumenta ou reduz.

Realizar pesquisa in loco, com membros da equipa gestora do Festival e profissionais de diversas áreas do conhecimento, como: comunicação, logística, atendimento ao público, produção executiva, artístico/ gastronomia, comercial/ captação de novas parcerias, fundos e mecenato. Assim a avaliação ficará mais completa.

Avaliar o Modelo de Negócio de outros Festivais Gastronómicos Portugueses e realizar uma análise mais aprofundada de seus diferentes Modelos de Negócios.

A cidade de Santarém tenta ser reconhecida como a Capital Gastronómica Portuguesa, mas outras cidades portuguesas é que se inscreveram para obter este reconhecimento, via a Rede de Cidades Criativas da UNESCO, na área da Gastronomia. Qual papel da Viver Santarém enquanto empresa Municipal neste quesito?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, E. A., & Sanchez, L. C. (2018). Evaluación de robustez de componentes de modelos de negocios basándose en el concepto de análisis de escenarios. *Revista Espacios*. Vol. 39. No. 11. ISSN 0798 1015.
- Amaral, R. M. (2006). Da cozinha à sala de estar: um olhar sobre a gastronomia no jornalismo cultural brasileiro. *E-Compós*. <https://doi.org/10.30962/ec.72>
- ASAE e Autoridade Europeia lançam campanha pela Segurança Alimentar. (2021, Agosto 3). *Jornal Observador*. <https://observador.pt/2021/08/03/asae-e-autoridade-europeia-lancam-campanha-pela-seguranca-alimentar/>
- Associação da Hotelaria, restauração e similares em Portugal (2021). Código de trabalho. AHRESP. <https://ahresp.com/2018/12/codigo-do-trabalho/>
- Associação da Hotelaria, restauração e similares em Portugal. (2021). Legislação restauração. AHRESP. <https://ahresp.com/o-meu-negocio/juridico/legislacao/page/2/?s&cat=15>
- Ayxela, S. F. (2014). Relatório sobre o património gastronómico europeu: aspetos culturais e educativos. *Comissão da Cultura e da Educação*. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2014-0127_PT.pdf
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Barroco, C. & Augusto, L. (2015). *Gastronomia e desenvolvimento local*. Viseu. http://addlap.pt/web/upload/Territorio/Territorio_Ativo/Gastronomia_e_Developimento_Local_versao_final.pdf
- Batista, J. (2008/10/13). Portugal à mesa em Santarém. *Jornal Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/arquivo/2008/portugal-a-mesa-em-santarem-1132247.html>
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1). Pp. 54-72. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>
- Boletim Económico do Banco de Portugal. (2021). *Eurosistema*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_mar2021_p.pdf
- Bouwman, H., Heikkilä, J., Heikkilä, M. et al. (2018). Achieving agility using business model stress testing. *Electron Markets* 28, 149–162. <https://doi.org/10.1007/s12525-016-0243-0>
- Braune, R. Franco, S. (2017). *O que é gastronomia*. Editora Brasiliense. ISBN 9788511350470
- B2B Stack. (2021). *Gestão de Eventos em 2021*. <https://www.b2bstack.com.br/categoria/gestao-de-eventos>
- Câmara Municipal de Santarém. (2021). Orçamento, grandes opções do plano e mapa de pessoal da Câmara Municipal de Santarém 2021. <http://www.cm-santarem.pt/o-municipio/documentos-municipais/informacao-financiera/category/27-documentos-previsionais?download=2725:proposta-de-orcamento-grandes-opcoes-do-plano-e-mapa-de-pessoal-2020>

- Canva. (2021). *Canva para criação*. <https://www.canva.com>
- Cardoso, M. (2014). *Gastronomic Events as creative Tourism experiences: The Gastronomy Festival Santarém*. Dissertação de Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento. Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Portugal. <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/1131>
- Chevreur, L., Lopez, J., & Mesnard, X. (2017). *The Best Companies Know How to Balance Strategy and Purpose*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/11/the-best-companies-know-how-to-balance-strategy-and-purpose>
- Coelho, T. (1993). *O que é Indústria Cultural*. Editora brasiliense. ISBN: 85-11-01008-4. São Paulo: Brasil.
- Comissão Nacional da UNESCO Portugal. (2021). <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/redes-unesco/cidades-criativas>
- Correia, G. (2021). Vamos ter cafés e restaurantes depois da Covid-19? De 90 mil, 32 mil (36%) a 50 mil (55%) estão por um fio. *Jornal Observador*. <https://observador.pt/2021/03/04/vamos-ter-cafes-e-restaurantes-depois-da-covid-19-de-90-mil-32-mil-36-a-50-mil-55-estao-por-um-fio/>
- Couto, A. (2016, agosto). 10 funcionalidades que as apps para eventos devem ter. *Easy App*. <https://www.easyapp.pt/blog/funcionalidades-apps-para-eventos/>
- DCMS UK - Department of Culture, Media and Sport (1998). *Creative Industries Mapping Document*. Revisado em 2001. https://www.britishcouncil.org/mapping_the_creative_industries_a_toolkit_2-2.pdf
- Diário da República Eletrónico. (2000. Julho 26). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 96/2000*. No. 96/2000. Série I-B. Pp. 3618 – 3620. <https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/96/2000/07/26/p/dre/pt/html>
- Diário da República Eletrónico. (2015. Julho, 9). *Institui o Dia Nacional da Gastronomia Portuguesa*. N.º 132/ 2015. Série I de 2015-07-09. Pp. 4729 – 4729. <https://data.dre.pt/eli/resolassrep/83/2015/07/09/p/dre/pt/html>
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (2020). *Indústrias Culturais e Criativas*. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/setores-industriais/industrias-culturais-e-criativas.aspx>
- Drucker, P. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- Duarte e Cunha, S. (2020). *Turismo Gastronómico: um produto diferenciador para Portugal*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Viseu. Portugal. <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6247/1/Sandra%20Isabel%20Duarte%20e%20Cunha.pdf>
- Feijó, A. (2019. Junho, 20-22). *Canvas da comunicação: um modelo tático para conectar estratégia de negócio com a prática da Comunicação Organizacional*. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*. XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Porto Alegre, Brasil. <https://portalintercom.org.br/anais/sul2019/resumos/R65-1308-1.pdf>

- Feliciano, P. (2019. Março, 25). Cozinha e pesquisa científica: metodologia para inovação e novas oportunidades. *Sabor à vida*. <https://www.saboravida.com.br/gastronomia/2019/03/25/cozinha-e-pesquisa-cientifica-metodologia-para-inovacao-e-novas-oportunidades/>
- Ferreira, E. (2021. Fevereiro, 23). Como a tecnologia pode ajudar o setor gastronômico na retomada em 2021. *Gazeta do povo*. www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/mercado-e-setor/tecnologia-ajudar-setor-gastronomico-retomada/
- Festival Nacional de Gastronomia de Santarém. (2020). O Banquete. *Festival Nacional de Gastronomia de Santarém*. <http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/o-banquete>
- Festival Nacional de Gastronomia de Santarém. (2021). Patrocinadores. *Festival Nacional de Gastronomia de Santarém*. <http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/patrocinadores>
- Festival Nacional de Gastronomia de Santarém. (2021). Programa. *Festival Nacional de Gastronomia de Santarém*. <http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/programa>
- Festival Nacional de Gastronomia de Santarém. (2021). Santarém é a capital nacional da gastronomia. *Festival Nacional de Gastronomia de Santarém*. <http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/noticias/santarem-e-capital-nacional-da-gastronomia-portuguesa>
- Festival Nacional de Gastronomia de Santarém. (2018/02/01). Santarém foi a cidade eleita como “Melhor Destino Gastronômico 2018” pela Revista de Vinhos. <http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/noticias/santarem-eleita-melhor-destino-gastronomico-2018-pela-revista-de-vinhos>
- Fragoso, J. (Diretor). (2019, outubro 27). Programa 39.ª edição do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – em direto. *RTP – Rádio e Televisão de Portugal*. Patrícia Santos (Realização). Frederico Wiborg (Produtor Executivo). 6 episódios televisivos. 243 minutos. <https://www.rtp.pt/play/p6324/e435480/festival-naional-gastronomia-santarem>
- Fritscher, B. & Pigneur, Y. (2014. Setembro 22) Visualizing Business Model Evolution with the Business Model Canvas: Concept and Tool. *IEEE 16th Conference on Business Informatics*. Genebra, Suíça. Pp. 151-158, <https://www.doi.org/10.1109/CBI.2014.9>
- Furtado, S. (2015). Indústrias Criativas: Festival de Cultura e Gastronomia de Tiradentes/Minas Gerais – Brasil. *Tese de Doutorado*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP. São Paulo. Brasil. <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/3634>
- Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. (2017, setembro). *CULTIVAR. Cadernos de Análise e Prospetiva*. N.º 9. ISSN: 2183-5624. https://www.gpp.pt/images/GPP/O_que_disponibilizamos/Publicacoes/Periodicos/Cultivar_9.pdf
- Gama, A. (2009). O Estudo de Caso Como Metodologia de Investigação em *Marketing* e Gestão. *Revista Portuguesa de Marketing*. Edição 25. Vol. 13. Pp.71-83.
- Garcia, Sérgio. (2018). As Consequências Geohumanas dos incêndios de outubro de 2017 na Região Centro de Portugal. *Relatório final de Mestrado*. Universidade de Coimbra. Departamento de Geografia e Turismo da Faculdade de Letras. Coimbra. Portugal. https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/82436/1/SergioGarcia_versaofinal.pdf

- Getz, D., Andersson, T., Robinson, R., & Vujicic, S. (2014). *Foodies and Food Tourism*. Goodfellow Publishers Limited. Oxford.
- Getz, D. (2000). Festivals and special events: life cycle and saturation issues. *CABI Publishing*. Wallingford/UK. Pp.175-185. <https://www.doi.org/10.1079/9780851994031.0175>
- Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism* (2ª edição). New York. USA. Cognizant Communication Office.
- Gimenes, M. H. S. (2011). Uma breve reflexão sobre o lugar da gastronomia nos estudos sobre turismo realizados no Brasil. *Turismo & Sociedade*. Vol. 4, No. 2. Pp. 425-431. <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/download/24774/16610>
- Haaker, T., Bouwman, H., Janssen, W., & de Reuver, M. (2017). Business model stress testing: A practical approach to test the robustness of a business model. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*. Vol. 89. Pp.14-25. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.003>
- Instituto Nacional de Estatística (2020). *Estatísticas da Cultura: 2019*. Lisboa. ISSN 1647-4066. <https://www.ine.pt/xurl/pub/71882171>
- Jornal de negócio. (2021. Janeiro 17) Linhas de apoio para exportadoras da indústria e turismo e para organizadoras de evento abrem amanhã. *Jornal de negócio*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/linhas-de-apoio-para-exportadoras-da-industria-e-turismo-e-para-organizadoras-de-evento-abrem-amanha>
- Kea & PPMI (2019). *Research for CULT Committee – Culture and creative sectors in the European Union - key future developments, challenges and opportunities*. European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies. Ed. 1. Vol. 1. Brussels. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU\(2019\)629203_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf)
- Kotler, P.; Keller K. (2012). *Administração de Marketing*. 14. ed. Pearson Education do Brasil.
- Lopes, A. (2014). Business Model Canvas: O caso da “ARTSOF - Empresa de perfumes e cosméticos, S.A.”. *Dissertação de mestrado em Gestão PME – Ciências Empresariais*. Instituto Politécnico de Setúbal. Portugal.
- Mações, M. (2019). *Marketing Estratégico*. Editora Actual. Lisboa, Portugal.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. *Harvard Business Publishing*. Ed. 80(5). Pp. 86-92. <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Mamede, R.; Pereira, M. & Simões, A. (2020). *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho*. Organização Internacional do Trabalho (OIT) e ISCTE/IUL. ISBN: 9789220328514. https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS_754606/lang--pt/index.htm
- Marques, A. (2020. Dezembro, 28). Portugal é o 10.º país da União Europeia que gasta mais em comida e bebida. *Jornal Observador*. <https://observador.pt/2020/12/28/portugal-e-o-10-o-pais-da-uniao-europeia-que-gasta-mais-em-comida-e-bebida/>

- Ministério dos Negócios Estrangeiros. Comissão Nacional da UNESCO. (2020). *Cidades Portuguesas na Rede de Cidades Criativas da UNESCO*. <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/redes-unesco/cidades-criativas>
- Morris, M.; Schindehutte, M.; Richardson, J.; Allen, J. (2006). Is the business model a useful strategic concept? Conceptual, theoretical, and empirical insights. *Journal of Small Business Strategy*. Vol. 17. Pp. 27–50. https://www.researchgate.net/publication/288908952_Is_the_business_model_a_useful_strategic_concept_Conceptual_theoretical_and_empirical_insights
- Newbiggin, J. (2010). *Série Economia Criativa e Cultural do British Council*. Tradução: Diana Marcela Rey e João Loureiro. British Council, Reino Unido. ISBN 978-958-8575-30-8. https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Intro_guide_-_Portuguese.pdf?_ga=2.96595295.1149890218.1613844167-1265700398.1613477026
- Oliveira, S. (2018). A gastronomia na região metropolitana de Vitória/ES: uma contribuição para o desenvolvimento do turismo local. *Dissertação de Mestrado em Turismo de Interior – Educação para a Sustentabilidade*. Escola Superior de Educação de Coimbra. Portugal. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24816/1/SANDRA_OLIVEIRA.pdf
- Osterwalder A. & Pigneur, Y. (2002). Business Models and their Elements. *International Workshop on Business Models*. Lausanne, Switzerland.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers*. John Wiley & Sons.
- Parlamento Europeu. (2019). Como as alterações climáticas estão a impactar a segurança alimentar e os oceanos. *Parlamento Europeu*. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20191030STO65415/alteracoes-climaticas-o-impacto-sobre-a-seguranca-alimentar-e-os-oceanos>
- Pereira, D. (2016). O que é o Business Model Canvas?. *O Analista de modelos de negócios*. <https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-o-business-model-canvas/>
- PORDATA. (2021). Estudo Estatístico: Consumo das famílias no território económico: total, duradouro e não duradouro. *Instituto Nacional de Estatística - INE*. [https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+das+fam%3%adlias+no+territ%3%b3rio+econ%3%b3mico+total++duradouro+e+n%3%a3o+duradouro+\(base+2016\)-2825-242358](https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+das+fam%3%adlias+no+territ%3%b3rio+econ%3%b3mico+total++duradouro+e+n%3%a3o+duradouro+(base+2016)-2825-242358)
- Porter, M. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*. 74(6). Pp. 61-78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Programa Operacional Competitividade e Internacionalização - Compete 2020. (2017). *Programa de Valorização & Promoção Internacional da Gastronomia Portuguesa e dos seus Produtos Endógenos*. <https://www.compete2020.gov.pt/destaques/detalhe/Proj.15133AHRESP>
- Quintela, P. & Ferreira, C. (2018). Indústrias culturais e criativas em Portugal: um balanço crítico de uma nova ‘agenda’ para as políticas públicas no início deste milénio. *Todas as Artes. Revista Lusobrasileira de Artes e Cultura*. Vol. 1(1). Pp. 89-111. ISSN 2184-3805. <https://doi.org/10.21747/21843805/tav1n1a6>

- Quivy, R. & Champenoud, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Ed. Gradiva. 4ª edição. Lisboa, Portugal.
- Ribeiro, T. (2015). O modelo de negócio do Rock in Rio: uma perspetiva exploratória. Dissertação de mestrado. *Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL*. Lisboa, Portugal. <http://hdl.handle.net/10071/10995>.
- Rocha, K. (2016). A evolução do curso de gastronomia no Brasil. Contextos da Alimentação. *Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade*. Vol. 4. No. 2. São Paulo: Centro Universitário Senac. P.11-27. ISSN 2238-4200. http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistacontextos/wp-content/uploads/2016/03/79_CA_artigo-revisado.pdf
- Rodrigues, F. (2018). 11 ferramentas para garantir uma boa gestão do seu evento. *Rock Content*. <https://rockcontent.com/br/blog/ferramentas-para-gestao-eventos/>
- Rossato, M., & Martinez, A. M. (2018, Agosto, 27). Contribuições da metodologia construtivo-interpretativa na pesquisa sobre o desenvolvimento da subjetividade. *Revista Lusófona de Educação*. Vol. 40. No. 40. Pp. 185-198. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6442>
- RTP Extra. (2021, abril, 20). Nova Gastronomia é o tema das 7 Maravilhas® em 2021. <https://media.rtp.pt/extra/estreias/nova-gastronomia-e-o-tema-das-7-maravilhas-em-2021/>
- Santos, A. (2015). *Estratégia Organizacional – do Posicionamento ao Movimento*. Edições Sílabo. 3ª Edição. Lisboa, Portugal.
- Santos, B. (2016). A profissionalização da gastronomia e o desenvolvimento do Jornalismo Gastronômico no jornal Folha de São Paulo. Contextos da Alimentação. *Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade*. Vol. 4. No. 2. São Paulo: Centro Universitário Senac. Pp. 28 – 40. ISSN 2238-4200. http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/revistacontextos/wpcontent/uploads/2016/03/62_CA_artigo-revisado.pdf
- Santos, É., Magalhães, A., Chimenes, R., & Andreoni, B. (2014). Gestão Estratégica de Empresas Terceiro Setor. *Conference: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. https://www.researchgate.net/publication/282732761_Gestao_Estrategica_de_Empresas_Terceiro_Setor
- Stake, R. (2009). *A arte da Investigação com Estudos de Caso*. Fundação Calouste Gulbenkian. 4ª edição. 187 páginas. Lisboa, Portugal.
- UNESCO. (2021). *Creative Cities*. <https://en.unesco.org/creative-cities/creative-cities-map>
- UNESCO. (2021). *Mission Statement Creative Cities Network*. https://en.unesco.org/creative-cities/sites/creative-cities/files/uccn_mission-statement.pdf
- UNESCO (2021). *The creative cities Network*. http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/Creative_cities_brochure_en.pdf
- UNESCO (2019). *Unesco designates 66 new Creative Cities*. <https://en.unesco.org/creative-cities/events/unesco-designates-66-new-creative-cities>

- United Nations Conference On Trade And Development. (2010). *Creative economy report: feasible development option*. UNCTAD. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf
- United Nations Conference On Trade And Development (2012). Relatório de economia criativa 2010: economia criativa uma, opção de desenvolvimento. *Secretaria da Economia Criativa/Minc*. São Paulo: Itaú Cultural. ISBN 978-85-7979-035-5 https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_pt.pdf
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. Ed. 1. Vol. 43. Pp. 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Trabskaya, J., Gordin, V. & Tihonova, D. (2015. Outubro 11). The Study of Gastronomic Festivals Based on Cultural Heritage. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2672622>
- Viver Santarém, EM, SA. (2020). Catálogo (impresso). *Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – 40 anos de história*. 39p.
- Viver Santarém. (2021). *Comemoração dos 40 anos do FNGS*. <https://viversantarem.pt/comemoracoes-40-anos-do-festival-nacional-de-gastronomia/>
- Viver Santarém. (2021). *Estatuto Social*. <https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2019/06/Estatutos-da-VIVER-SANTAR%C3%89M-Desporto-e-Lazer-EM-SA..pdf>
- Viver Santarém. (2021). *Guia Gastronómico de Santarém*. <https://viversantarem.pt/guia-gastronomico-de-santarem/>
- Viver Santarém. (2021). *Instrumentos Previsionais para o Ano de 2021*. <https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/01/Plano-de-Atividades-e-Orcamento-para-2021.pdf>
- Viver Santarém. (2021). *Mapa do evento*. <https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/09/Mapa-Geral-e-Mapa-STANDS-WEB.pdf>
- Viver Santarém. (2021). *Missão, objetivos, transparência, valores éticos, código de conduta e incompatibilidades*. <https://viversantarem.pt/missao-e-transparencia/>
- Viver Santarém. (2020/11/18). *Plano de Atividades e Orçamento 2021*. <https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/01/Plano-de-Atividades-e-Orcamento-para-2021.pdf>
- Viver Santarém. (2021/01/06). *Plano de Igualdade. 2021*. <https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/01/Plano-Igualdade-Viver-2021.pdf>
- Viver Santarém. (2021). *Regulamento Festival Nacional de Gastronomia 2021*. <https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/09/Regulamento-FNG-2021.pdf>
- Viver Santarém. (2021). *Relatório de Contas e atividades 2020*. <https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/09/Relatorio-de-Contas-e-Atividades-assWEB.pdf>
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2a ed. Bookman. Porto Alegre, Brasil.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ANÁLISE SWOT DO FESTIVAL

<p>S – Pontos Fortes</p> <p>Identidade consolidada e marcante.</p> <p>Aporte garantido pela Câmara. Realizado por Empresa Municipal – maior estabilidade.</p> <p>Equipa experiente.</p> <p>Boa gestão. Empresa estruturada.</p> <p>Forte conexão com a restauração local.</p> <p>Santarense gosta do Festival.</p> <p>Chefes renomados aceitam mais facilmente o convite para participar devido à boa fama do Festival.</p> <p>Possuem o Espaço onde o evento é realizado (Casa do Campino).</p> <p>Fornecedores já conhecem e confiam na Viver Santarém.</p> <p>Boa relação com stakeholders e comunidade.</p> <p>Contratação de serviços terceirizados de qualidade.</p>	<p>W – Pontos fracos</p> <p>Design do Festival pouco convidativo e não é intuitivo.</p> <p>Apego ao tradicionalismo.</p> <p>Falta curadoria.</p> <p>“Forte” intervenção política – o restaurante ou grupo folclórico indicação política.</p> <p>Local de realização do evento longe do centro da cidade e da Estação Ferroviária (não atrativo para turistas).</p> <p>Falta acessibilidade intelectual no site, nas redes sociais e no Festival.</p> <p>Baixa utilização de tecnologia, como Apps e programação para telemóvel. (Interação)</p> <p>Falta espaço para acolher críticas e sugestões do público.</p> <p>Pertencer a redes internacionais.</p> <p>Politicagem. Realizar mais parcerias estratégicas e menos de orientação “política”.</p>
<p>O - Oportunidades</p> <p>Atrair turistas que visitam Portugal.</p> <p>Internacionalizar e fortalecer mais a marca através de Feiras e outros Eventos.</p> <p>Podem planear suas atividades com tempo.</p> <p>Ser cidade criativa da Gastronomia da UNESCO. Forte rede de contatos empresariais.</p> <p>Grande notoriedade na média televisiva, rádio e blogs especializados.</p> <p>Forte rede de parceiros e apoiadores de longa data.</p>	<p>T - Ameaças</p> <p>Não inovar. Manter o formato atual. (Desmotiva o público).</p> <p>Forte concorrências de outros eventos gastronômicos com programação mais interessante e cativante ao público português.</p> <p>Comunicação com o público falha.</p> <p>Falta conexão com a comunidade no sentido de propor atividades que desenvolvam a mesma. (desenvolvimento local).</p>

APÊNDICE B – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista 1: Viver Santarém

Objetivo Principal:

Avaliar o Modelo de Negócio do FNGS e sugerir um plano de proposições de melhorias para a Viver Santarém

Questões de investigação secundárias:	Objetivos secundários (OS) e instrumentais (OI):	Perguntas do Guião
Q.1 - Como é descrito o Modelo de Negócio do FNGS?	O.S. 1 - Descrever e identificar quais são os componentes mais relevantes do modelo de negócio do FNGS.	SOBRE O MODELO DE NEGOCIOS DO FESTIVAL
		Público do Festival
		1. Quem é o público-alvo do Festival?
		2. Faixa etária mais presente no Festival:
	O.I. 1.1 – Entender a Organização realizadora do Festival.	3. Qual o género predominante do público que frequenta o Festival?
		4. É realizado algum estudo para explorar o perfil do público que frequenta o Festival? Se sim, pode detalhar mais?
		Proposta de Valor do Festival
		1. Qual a proposta de valor do FNGS?
	O.I. 1.2 – Identificar os componentes do Modelo de Negócio do FNGS.	2. Na sua opinião, o que diferencia o FNGS de outros Festivais gastronómicos?
		3. Com a realização do Festival quais benefícios são entregues ao público, na sua perceção? E para a Câmara Municipal?
		Os canais de distribuição e o relacionamento com público e patrocinadores do Festival
		1. Quais canais de comunicação utilizados para divulgar o Festival?
	O.I. 1.3 – Realizar um Template de Modelo de Negócio Canvas do FNGS.	2. Destes canais qual é o mais eficaz?
		3. Há alguma ferramenta/ canal usada para receber feedback, sugestões e elogios do público/ fornecedores?
		4. Utilizam alguma forma de avaliação do Festival? Se utilizam, qual (is)?
		5. Há um plano de comunicação estruturado para o FNGS?
		6. Como fazem para atrair público para os jantares pagos/banquetes?
		Fontes de Receitas do Festival
		1. Quem é o principal mantenedor financeiro do Festival?
		2. Quais as fontes de receitas para manter o Festival? (patrocínio, mecenato, parceria, apoios, venda de espaço para stands, etc.) Podem informar o valor investido para a realização do FNGS em 2021?
3. É cobrada ingresso para entrada no Festival?		
4. Qual(is) a(s) contrapartida(s) oferecida(s) pela Instituição para seus parceiros e empresas patrocinadoras? Existe uma tabela com cotas (investimento financeiro x publicidade recebida)?		

		<p>5. Em sua opinião, qual(is) motivo(s) principais para empresas parceiras e patrocinadoras associam-se ao vosso projeto?</p> <p>Recursos-chaves do Festival</p> <p>1. Como é realizada a gestão do Festival?</p> <p>2. Quantos profissionais trabalham no Festival? Destes quantos são contratados pela Viva Santarém? Quantos são freelancer ou em regime de outsourcing?</p> <p>3. Quais as principais funções/cargos para a realização do Festival?</p> <p>Atividades e Parcerias-chave do Festival</p> <p>1. Quais as atividades são mais importantes, na sua visão para a boa gestão do Festival?</p> <p>2. Quais os serviços ou materiais que se adquirem dos fornecedores?</p> <p>3. Estes fornecedores se conhecem entre si? Eles já realizaram mais de 2 edições a fornecer itens para o Festival?</p> <p>4. Em sua opinião, qual(is) motivo(s) principais para empresas parceiras e patrocinadoras associam-se ao vosso projeto?</p> <p>Estrutura de Custos do Festival</p> <p>1. A realização do Festival impacta financeira a cadeia de restauração da cidade? Há uma percentagem estimada?</p> <p>2. Qual o maior custo para a realização do Festival?</p> <p>SOBRE A VIVER SANTARÉM</p> <p>1. Qual a visão da Viver Santarém?</p> <p>2. A Viver Santarém possui um Modelo de Negócio? Se sim, quando foi realizado?</p> <p>3. Atualmente a Empresa possui quantos trabalhadores? Destes quantos trabalham para o FNGS?</p> <p>4. A Instituição faz parte de alguma rede de Festivais ou outro tipo de rede? Se sim, qual(is)?</p> <p>5. Santarém já se candidatou para ser Cidade Criativa da Gastronomia da Unesco alguma vez? Se sim, quando?</p>
Q.2 - Quais os critérios de avaliação da robustez do Modelo de Negócio do Festival?	OS 2 – Avaliação da robustez do Modelo de Negócio do FNGS O.I. 2.1 – Selecionar as tendências e as incertezas do Modelo de Negócio do FNGS para identificar os seus fatores de estresse.	<p>SOBRE O FNGS</p> <p>1. A programação integrante do FNGS foi criada para ocorrer durante diversos meses do ano e inclui áreas de desporto, saúde e turismo, por qual motivo? Qual é o motivo de incluir tantas áreas diferentes?</p> <p>2. Há uma Comissão Curadora que seleciona conteúdos e convidados que irão participar do FNGS?</p>
Q.3 - Como é realizada o mapeamento dos fatores de estresse do Modelo de Negócio do FNGS?	O.I. 2.2 – Realizar análise PESTAL para Modelo de Negócio do FNGS.	<p>3. Como é escolhida a temática de cada edição do FNGS?</p> <p>4. Quais os principais desafios que a Instituição enfrenta atualmente para realizar o FNGS?</p>

Q.4 - Como é realizado o mapa de calor para realizar a avaliação da robustez do FNGS?	O.I. 2.3 – Realizar Mapa de calor e Teste de estresse do Modelo de Negócio do FNGS para concluir a avaliação de Robustez do Modelo de Negócio.	5. Há alguma Legislação que o FNGS deve seguir para a sua realização? 6. Identifica algum desenvolvimento local ou algum impacto local/ regional causado pela realização do FNGS?
Q.5 - Quais as propostas de melhorias e ações para o Modelo de Negócio do FNGS?	OS 3 – Análise dos resultados da avaliação e proposições para Viver Santarém O.S. 3.1 – Analisar os resultados da Robustez do Modelo de Negócio do FNGS. O.S. 3.2 – Realizar proposições de melhorias e recomendações para o Modelo de Negócio do FNGS a partir do resultado das análises do teste de estresse.	Quais os principais desafios que uma Instituição enfrenta atualmente para realizar um Festival gastronómico, na sua perspetiva?

Entrevista 2: Consultor Gastronómico

Questões de investigação secundárias:	Objetivos secundários (OS) e instrumentais (OI):	Perguntas do Guião
Q.1 - Como é descrito o Modelo de Negócio do FNGS?	O.S. 1 - Descrever e identificar quais são os componentes mais relevantes do modelo de negócio do FNGS.	SOBRE O FESTIVAL NACIONAL DE GASTRONOMIA DE SANTARÉM
		<u>Público do Festival</u>
	O.I. 1.1 – Entender a Organização realizadora do Festival.	1. Quais maiores fatores motivacionais para o público comparecer a um Festival Gastronómico?
		2. Como fidelizá-los?
		Proposta de Valor do Festival
		1. Quais valores mais fortes são gerados na realização de um Festival gastronómico?
		<u>Os canais de distribuição e o relacionamento com público</u>
	O.I. 1.2 – Identificar os componentes do Modelo de Negócio do FNGS.	1. Quais canais de comunicação são mais eficazes para promoção de um Festival Gastronómico?
		2. Conhece alguma Rede de Festivais gastronómicos em Portugal?
		<u>Fontes de Receitas do Festival</u>

		<p>1. É possível pensar em outras fontes de receita de um Festival gastronómico, além das tradicionais (aluguel de espaço, publicidade, patrocínio, mecenato, apoios, as vezes bilheteria e venda de pratos, jantares e produtos)? Se sim, quais?</p>
	<p>O.I. 1.3 – Realizar um Template de Modelo de Negócio Canvas do FNGS.</p>	<p>2. Em sua opinião, qual(is) motivo(s) principais para empresas parceiras e patrocinadoras associarem-se a um determinado Festival gastronómico?</p>
		<p><u>Recursos-chaves do Festival</u></p>
		<p>1. Quais as principais funções/cargos para a realização de um Festival?</p>
		<p><u>Atividades e Parcerias-chave do Festival</u></p>
		<p>1. Qual a importância de se constituir uma Comissão Curadora que seleciona conteúdos e convidados que irão participar de Festivais gastronómicos?</p>
		<p>2. Quais atividades-chave, além da elaboração de comida, é fundamental para a realização de um Festival gastronómico?</p>
		<p><u>Estrutura de Custos do Festival</u></p>
		<p>1. Algum item que deseje acrescentar, por favor, fique à vontade.</p>
<p>Q.2 - Quais os critérios de avaliação da robustez do Modelo de Negócio do Festival?</p>	<p>OS 2 – Avaliação da robustez do Modelo de Negócio do FNGS</p>	<p>SOBRE FESTIVAIS GASTRONÓMICOS PORTUGUESES</p>
	<p>O.I. 2.1 – Selecionar as tendências e as incertezas do Modelo de Negócio do FNGS para identificar os seus fatores de estresse.</p>	<p>1. Você percebe algum Festival gastronómico que realiza o desenvolvimento local/ regional?</p>
		<p>2. Há alguma legislação portuguesa para regular Festivais gastronómicos?</p>
<p>3. Conhece alguma Cidade Portuguesa que já tenha se candidatado para ser a “Cidade Criativa da Gastronomia” da Unesco?</p>		
<p>Q.3 - Como é realizado o mapeamento dos fatores de estresse do Modelo de Negócio do FNGS?</p>	<p>O.I. 2.2 – Realizar análise PESTAL para Modelo de Negócio do FNGS.</p>	-
<p>Q.4 - Como é realizado o mapa de calor para realizar a</p>	<p>O.I. 2.3 – Realizar Mapa de calor e Teste de estresse do Modelo de Negócio do FNGS para</p>	-

avaliação da robustez do FNGS?	concluir a avaliação de Robustez do Modelo de Negócio.	
Q.5 - Quais as propostas de melhorias e revisão para o Modelo de Negócio do FNGS?	OS 3 – Análise dos resultados da avaliação e proposições para Viver Santarém	Quais os principais desafios que uma Instituição enfrenta atualmente para realizar um Festival gastronómico, na sua perspetiva?
	O.S. 3.1 – Analisar os resultados da Robustez do Modelo de Negócio do FNGS.	
	O.S. 3.2 – Realizar proposições de melhorias e recomendações para o Modelo de Negócio do FNGS a partir do resultado das análises do teste de estresse.	

APÊNDICE C – MODELO DE NEGÓCIO CANVAS COM EVIDÊNCIAS DAS FONTES DE INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA SUA ELABORAÇÃO

Parcerias Principais	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento com o cliente	Segmento de clientes
<p>Câmara Municipal de Santarém. (FNGS. 2021. Patrocinadores. http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/patrocinadores)</p> <p>Patrocinadores, parceiros e apoiadores. (FNGS. 2021. Patrocinadores. http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/patrocinadores)</p> <p>Restauração local. (Furtado. 2015)</p> <p>Chefes e equipa de cozinha. (40 anos do FNGS. https://rotasesabores.pt/40-anos-do-festival-nacional-da-gastronomia-de-santarem/)</p>	<p>Planeamento e processos do Festival. (Promo 2019. https://www.youtube.com/watch?v=F0WrJgErFJ4&list=PLKNoVRzY9bkh3z1Of1KMf6FdVD-IL5h1 e Furtado, 2015).</p> <p>Plano operacional e <i>to do tasks</i> (produção e logística). (Furtado. 2015)</p> <p>Plano de comunicação e divulgação. (Cardoso, 2014 e CM Santarém – FNGS. https://www.cm-santarem.pt/component/icagenda/456-37-festival-nacional-de-gastronomia-de-santarem?Itemid=132)</p> <p>Geração de recursos financeiros. (FNGS. 2020. O Banquete. http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/o-banquete)</p>	<p>Ponto de encontro de amigos e famílias. (Furtado. 2015)</p> <p>É o maior e mais antigo Festival Gastronómico de Portugal. (O mais antigo festival de gastronomia do país. https://www.rtp.pt/programa/tv/p37882)</p> <p>Identidade consolidada e marcante. (O mais antigo festival de gastronomia do país. https://www.rtp.pt/programa/tv/p37882)</p> <p>Valorização da gastronomia local e tradicional. (http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/noticias/santarem-e-capital-nacional-da-gastronomia-portuguesa)</p>	<p>Espaço de divulgação e promoção da tradicional gastronomia portuguesa. (Cardoso, 2014)</p> <p>Festival que proporciona encontros. (Cardoso, 2014)</p> <p>Relação com patrocinadores, stakeholders, poder público, media. (Viver Santarém, 2021)</p>	<p>População portuguesa – Especialmente os moradores de Santarém e arredores. (Cardoso, 2014)</p> <p>Turistas. (Cardoso, 2014) e (FNGS. https://www.tasteatlas.com/festival-nacional-de-gastronomia)</p> <p>Público especializado em gastronomia (jornalistas/ blogueiros/chefes/ gourmands) (FNGS. https://www.tasteatlas.com/festival-nacional-de-gastronomia)</p>
<p>Prestadores de serviço para montagem e execução do Festival. (História do Festival Catálogo. Volume Impresso. Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – 40 anos de história e http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/programa)</p> <p>Comunidade. (Cardoso, 2014)</p>	<p align="center">Recursos principais</p> <p>Equipa com conhecimentos na área e afins. (História do Festival Catálogo. Volume Impresso. Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – 40 anos de história)</p> <p>Espaço físico para realização do evento. (O mais antigo festival de gastronomia do país. https://www.rtp.pt/programa/tv/p37882)</p> <p>Chefes renomados. (FNGS. 2020. O Banquete. http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/o-banquete)</p> <p>Rede de restauração. (Promo 2019. https://www.youtube.com/watch?v=F0WrJgErFJ4&list=PLKNoVRzY9bkh3z1Of1KMf6FdVD-IL5h1 e Furtado, 2015).</p>	<p>Divulgar de Santarém como a capital portuguesa da Gastronomia. (O mais antigo festival de gastronomia do país. https://www.rtp.pt/programa/tv/p37882 e Furtado.2015).</p>	<p align="center">Canais</p> <p>E-mail. Site. (40 anos do FNGS. https://rotasesabores.pt/40-anos-do-festival-nacional-da-gastronomia-de-santarem/)</p> <p>Telefone. (FNGS. https://www.facebook.com/FestivalNacionalGastronomia)</p> <p>Redes sociais (Facebook, Instagram e Youtube). (40 anos do FNGS. https://rotasesabores.pt/40-anos-do-festival-nacional-da-gastronomia-de-santarem/)</p>	

	<p>D-IL5h1 e CM Santarém – FNGS. https://www.cm-santarem.pt/component/icagenda/456-37-festival-nacional-de-gastronomia-de-santarem?Itemid=132)</p>			
<p>Estrutura de custos</p> <p>Chefes. (FNGS. 2020. O Banquete. http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/o-banquete)</p> <p>Contratação de mão-de-obra para operacionalizar o evento. (Promo 2019. https://www.youtube.com/watch?v=F0WrJgErFJ4&list=PLKNoVRzY9bkh3z1Of1KMf6FdVJD-IL5h1)</p> <p>Pagamento dos empregados da Viver Santarém. (O mais antigo festival de gastronomia do país. https://www.rtp.pt/programa/tv/p37882)</p> <p>Comunicação/ divulgação / mídia. (Promo 2019. https://www.youtube.com/watch?v=F0WrJgErFJ4&list=PLKNoVRzY9bkh3z1Of1KMf6FdVJD-IL5h1)</p> <p>Aluguer de material para a realização do evento. (Promo 2019. https://www.youtube.com/watch?v=F0WrJgErFJ4&list=PLKNoVRzY9bkh3z1Of1KMf6FdVJD-IL5h1)</p> <p>Logística dos convidados. (História do Festival Catálogo. Volume Impresso. Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – 40 anos de história</p> <p>Licenças para liberação do evento. (Furtado.2015).</p>		<p>Fontes de receita</p> <p>Aporte público da Câmara Municipal. (História do Festival Catálogo. Volume Impresso. Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – 40 anos de história e https://www.cm-santarem.pt/component/icagenda/456-37-festival-nacional-de-gastronomia-de-santarem?Itemid=132)</p> <p>Patrocínios, apoios, Parcerias. (FNGS. 2021. Patrocinadores. http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/patrocinadores e https://rotasesabores.pt/melhores-chefs-do-pais-e-do-mundo-em-santarem/?fbclid=IwAR1UoYUpK92uIARnc2geGeFHhANe5Om-GneHhRT5K0twN3pU8E6vrU0jiDo)</p> <p>Pagamento de jantares (banquete). (FNGS. 2020. O Banquete. http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/o-banquete)</p> <p>Pagamento dos expositores e restauração convidada. Merchandising. (O mais antigo festival de gastronomia do país. https://www.rtp.pt/programa/tv/p37882)</p> <p>Compra de tickets gastronómicos dentro do Festival. (História do Festival Catálogo. Volume Impresso. Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – 40 anos de história e https://www.cm-santarem.pt/component/icagenda/456-37-festival-nacional-de-gastronomia-de-santarem?Itemid=132)</p>		

APÊNDICE D – ANÁLISE PESTAL E O DETALHAMENTO DAS FONTES DE INFORMAÇÕES UTILIZADAS PARA SUA ELABORAÇÃO

1 – Política

1.1 - Os governos têm amplas estruturas regulatórias para cuidar de todos os aspectos da área alimentar. É uma das áreas com mais regulamentações.

Associação da Hotelaria, restauração e similares em Portugal. (2021). Legislação restauração. (AHRESP). <https://ahresp.com/o-meu-negocio/juridico/legislacao/page/2/?s&cat=15>

1.2 - Criação de políticas de valorização da Gastronomia Portuguesa.

Duarte e Cunha, S. (2020). Turismo Gastronómico: um produto diferenciador para Portugal. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Viseu. <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/6247/1/Sandra%20Isabel%20Duarte%20e%20Cunha.pdf>

Compete 2020. (2017). Programa de Valorização & Promoção Internacional da Gastronomia Portuguesa e dos seus Produtos Endógenos. <https://www.compete2020.gov.pt/destaques/detalhe/Proj.15133AHRESP>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 96/2000. (2000). Diário da República Eletrónico. Série I-B. No. 96/2000. Pp. 3618 – 3620. <https://data.dre.pt/eli/resolconsmin/96/2000/07/26/p/dre/pt/html>

1.3 - Política de impostos e apoios ao setor.

Jornal de negócio. Linhas de apoio para exportadoras da indústria e turismo e para organizadoras de evento abrem amanhã. 17. Jan. 2021. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo---lazer/detalhe/linhas-de-apoio-para-exportadoras-da-industria-e-turismo-e-para-organizadoras-de-evento-abrem-amanha>

2 – Económica

2.1 - Captação de apoios e patrocínio para eventos.

Patrocinadores, apoiadores e parceiros do FNGS. (2021). <http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/patrocinadores>

RTP Extra. (2021) Nova Gastronomia é o tema das 7 Maravilhas® em 2021.
<https://media.rtp.pt/extra/estreias/nova-gastronomia-e-o-tema-das-7-maravilhas-em-2021/>

2.2- População com maior poder económico tende a sair e gastar maiores importâncias com comida.

Marques, Ana. 2020. Portugal é o 10.º país da União Europeia que gasta mais em comida e bebida. Observador. <https://observador.pt/2020/12/28/portugal-e-o-10-o-pais-da-uniao-europeia-que-gasta-mais-em-comida-e-bebida/>

2.3 - População economicamente ativa no país teve algum tipo de redução em seus rendimentos em decorrência da pandemia, o que se reflete de forma direta no comportamento de compra destes consumidores.

PORDATA/ INE. Estudo Estatístico: Consumo das famílias no território económico: total, duradouro e não duradouro. (2021).
[https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+das+fam%c3%adlias+no+territ%c3%b3rio+econ%c3%b3mico+total++duradouro+e+n%c3%a3o+duradouro+\(base+2016\)-2825-242358](https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+das+fam%c3%adlias+no+territ%c3%b3rio+econ%c3%b3mico+total++duradouro+e+n%c3%a3o+duradouro+(base+2016)-2825-242358)

Boletim Económico do Banco de Portugal. (2021) Eurosistema.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_mar2021_p.pdf

Correia, G. (2021). Vamos ter cafés e restaurantes depois da Covid-19? De 90 mil, 32 mil (36%) a 50 mil (55%) estão por um fio. Observador. <https://observador.pt/2021/03/04/vamos-ter-cafes-e-restaurantes-depois-da-covid-19-de-90-mil-32-mil-36-a-50-mil-55-estao-por-um-fio/>

3 - Social

3.1 - Impacto de ações gastronómicas e culturais na comunidade Local e regional revelando sua importância e valorização turística.

Barroco, C & Augusto, L. (2015). Gastronomia e desenvolvimento local. Viseu.
http://addlap.pt/web/upload/Territorio/Territorio_Ativo/Gastronomia_e_Desenvolvimento_Local_versao_final.pdf

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. (2017) CULTIVAR. Cadernos de Análise e prospetiva. N.º 9. Setembro de 2017. ISSN: 2183-5624.
https://www.gpp.pt/images/GPP/O_que_disponibilizamos/Publicacoes/Periodicos/Cultivar_9.pdf

3.2 - Comunidade reconhecer a importância da área cultural-gastronómica e participar ativamente dos eventos.

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. (2017) CULTIVAR. Cadernos de Análise e Prospetiva. N.º 9. Setembro de 2017. ISSN: 2183-5624.
https://www.gpp.pt/images/GPP/O_que_disponibilizamos/Publicacoes/Periodicos/Cultivar_9.pdf

Instituto Nacional de Estatística - Estatísticas da Cultura: 2019. Edição 2020. Lisboa. ISSN 1647-4066. Disponível em: <https://www.ine.pt/xurl/pub/71882171>.

3.3 - Elevados índices culturais e de educação no País.

Cardoso. M. (2014). *Gastronomic Events as creative Tourism experiences: The Gastronomy Festival Santarém*. Mestrado em Turismo, Inovação e Desenvolvimento. Instituto Politécnico de Viana do Castelo. <http://repositorio.ipvc.pt/handle/20.500.11960/1131>

4 - Tecnológico

4.1 - Aumento da automação industrial – trará novos equipamentos tecnológicos para os Festivais Gastronómicos.

Ferreira, Eduardo. (2021). Como a tecnologia pode ajudar o setor gastronômico na retomada em 2021. Gazeta do povo. www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/mercado-e-setor/tecnologia-ajudar-setor-gastronomico-retomada/

4.2 - Utilização de Apps para telemóveis e outros softwares de gestão que reduzem custos e desperdícios.

Rodrigues, Fernanda. (2018). 11 ferramentas para garantir uma boa gestão do seu evento. <https://rockcontent.com/br/blog/ferramentas-para-gestao-eventos/>

Os melhores softwares para Gestão de Eventos em 2021. BSB Stack <https://www.b2bstack.com.br/categoria/gestao-de-eventos>

B2B Stack. (2021). *Gestão de Eventos em 2021*. <https://www.b2bstack.com.br/categoria/gestao-de-eventos>

4.3 - Investimento em pesquisas e desenvolvimento.

Feliciano, P. (2019). Cozinha e pesquisa científica: metodologia para inovação e novas oportunidades. <https://www.saboravida.com.br/gastronomia/2019/03/25/cozinha-e-pesquisa-cientifica-metodologia-para-inovacao-e-novas-oportunidades/>

5 - Legal

5.1 - Alteração na legislação Europeia e/ou Portuguesa sobre a área gastronómica.

Associação da Hotelaria, restauração e similares em Portugal (AHRESP). (2021). Legislação restauração. <https://ahresp.com/o-meu-negocio/juridico/legislacao/page/2/?s&cat=15>

5.2 - Alteração nos controlos oficiais no setor alimentar que são realizados atualmente pela Direção Geral de Alimentação e Veterinária (DGAV), pela Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), pela Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural e pelas Direções Regionais de Agricultura e Pescas.

Health and food safety. (2021). <https://www.asae.gov.pt/inspecao-fiscalizacao/plano-de-inspecao-da-asae-pif/area-alimentar/controlo-oficial.aspx>

5.3 - Leis trabalhistas relativas ao setor cultural e gastronómico podem sofrer alterações.

Associação da Hotelaria, restauração e similares em Portugal (AHRESP). (2021). Código de trabalho. <https://ahresp.com/2018/12/codigo-do-trabalho/>

6 - Ambiental

6.1 - Alterações climáticas bruscas. Alterações no plantio/ Solo que impeça a realização de determinados pratos.

Parlamento Europeu. (2019). Como as alterações climáticas estão a impactar a segurança alimentar e os oceanos. <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20191030STO65415/alteracoes-climaticas-o-impacto-sobre-a-seguranca-alimentar-e-os-oceanos>

Cabral, Kempson. ONU: mudanças climáticas ameaçam produção de alimentos. (2019) <https://cebds.org/mudancas-climaticas-ameacam-producao-alimentos/#.YREJclhKJIU>

6.2 - Expansão de pestes que atrapalhem os agricultores a colher seus produtos da forma indicada.

Projeto de Resolução Nº 1453/XIII/3ª. (2018). <https://bitly.com/Euk25>

ASAE e Autoridade Europeia lançam campanha pela Segurança Alimentar. (3 ago. 2021). <https://observador.pt/2021/08/03/asae-e-autoridade-europeia-lancam-campanha-pela-seguranca-alimentar/>

6.3 - Poluição e queimadas de podem prejudicar lavouras/ agricultura.

Garcia, Sérgio. (2018) Universidade de Coimbra. Departamento de Geografia e Turismo da Faculdade de Letras. As Consequências Geohumanas dos incêndios de outubro de 2017 na Região Centro de Portugal. https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/82436/1/SergioGarcia_versaofinal.pdf

APÊNDICE E – ANÁLISE ENTRE OS COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIOS E UM PROGRAMA TELEVISIVO EM DIRETO Da 39ª. EDIÇÃO DO FNGS

Abaixo destacamos algumas afirmações e excertos de diálogos importantes do programa da RTP, que foi apresentado em direto, na 39ª edição do FNGS, em 27 de outubro de 2019. Divididos em 6 episódios, de aproximadamente 40 minutos, cada parte.

Fragoso, J. (Diretor). (2019, outubro 27). *Programa 39.ª edição do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – em direto*. RTP – Rádio e Televisão de Portugal. Patrícia Santos (Realização). Frederico Wiborg (Produtor Executivo). 6 episódios televisivos. 243 minutos. <https://www.rtp.pt/play/p6324/e435480/festival-naional-gastronomia-santarem>

Dados do veículo de divulgação do programa	URL e nome do vídeo	Bloco do Modelo de Negócio	Citação	
Canal: RTP1 – em direto (27/10/2019)	39.ª edição do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – 6 episódios em direto.	Proposta de valor	“A 39.ª edição do Festival Nacional de Gastronomia realiza-se de 24 de outubro a 3 de novembro, na Casa do Campino, em Santarém e pretende comemorar a gastronomia portuguesa através de uma viagem pelos sabores mais ricos do nosso território”.	
		Proposta de valor e Parcerias Principais	“Vamos à música pois temos aqui o Rancho infantil de Fazendas de Ameirim”. (...) Intercalando entre gastronomia e música e comigo agora tem o Filipe Santos e banda (...).	
	https://www.rtp.pt/play/p6324/e435480/festival-naional-gastronomia-santarem		Proposta de valor	“É o maior e mais antigo Festival de Gastronomia do País, nada mais nada menos que o pai de todos os Festivais, começou na década de 80...”
			Proposta de valor	Divulgar Santarém como a Capital Gastronómica do País
			Proposta de valor	“Provar Portugal dentro de Santarém... vou provar a gastronomia local dentro deste espaço que é o espaço das tasquinhas e depois dentro de outra zona que é a zona dos restaurantes.”
			Atividades chaves	“Nem só de gastronomia vive este Festival também há artesanato e vamos mostrar tudo em direto”
			Fonte de receita	“neste banquete vamos dar a volta à Portugal através dos sabores”
			Parcerias principais	“Vamos dançar agora com “Mané Shangai” - Vem dançar (de Miguel Farias)”. Apresentação cénica na área exterior da Casa do Campino.

Jornalistas: Isabel Angelino e Hélder Reis. Reportagens de Joana Dias.		Canais de comunicação E Atividade- chave	Hoje a casa do Campino está cheia. E o Presidente da Viver Santarém irá nos falar sobre esta edição: ... (João Leite afirma) obrigada a RTP por levar ao público o melhor que Santarém tem. (...) Esta edição tem melhorias e novidades: todo o público entrará para o Festival pela Casa do Campino, uma importante alteração logística que tivemos. (...)
		Fonte de receita	(sobre o “banquete”): Temos 5 jantares com chefes de Santarém e outros com estrela Michelin. Ainda teremos no final do dia apresentação musical. É uma partilha de sabores e de saberes.
Diretor do programa: José Fragoso		Segmento de cliente	Já temos dados de público, deste Festival que é pai dos demais Festivais Gastronómicos. Há 12 restaurantes cada uma de uma região e ilhas do País. Nosso foco não é esquecer o passado. Fazemos homenagens à várias cozinheiras de Santarém que há décadas valorizam a gastronomia.
Realização: Patrícia Santos		Relacionamen to com o cliente	O tema desta edição (39ª.) é “a vinha e o vinho”, através de show cookings, tascas e outras atividades.
Produção: Frederico Wiborg.		Recursos Principais	Há mais de 20 anos que eu trago meu restaurante para este Festival. (Florentino Varão – dono do restaurante “O Flor – Gouvêia).
		Atividades – Chave	Encontramos diversos petiscos que assinam a identidade gastronómica do nosso País. (...)
		Fonte de receita	Dona Maria tem um stand na zona de artesanato do Festival. Vende loiças alentejanas. (Voz de Dona Maria: Já venho há vários anos e meu produto é vendável). (...) Nesta mesma zona há um ourives – com peças em filigrana a apresentar no festival.
		Atividades- chave	“para este Festival trouxemos tudo que há de mais típico da gastronomia do Minho”. O Torres dono do grupo de restauração Torres.
		Parcerias principais	(Vendedor da Damar queijos) Caso os expectadores que estão a casa queiram comprar nossos queijos é só se dirigem ao Festival e procurar nosso stand no Festival.
		Parcerias principais e Atividades chave	(Sr. Ribatino dono do restaurante Estelas-Peniche) Venho há 21 anos neste Festival apresentar os pratos do meu restaurante para o público deste Festival.
		Fontes de receita	Apresentador Hélder Reais pergunta para um jovem assador de castanha, o Pedro: “Quanto está a castanha?” Pedro responde: “2,50 euros a dúzia”.
		Proposta de valor	Apresentadora Isabel pergunta para o Presidente da Câmara Municipal de Santarém, senhor Ricardo Gonçalves: “qual a importância deste Festival de Gastronomia? Ricardo responde: “Em Portugal, nesta altura o único local que se encontra uma representação nacional de todas as regiões culturais e gastronómicas

			do País, nos na Casa do Campino temos 12 restaurantes representativos de Portugal e ilhas. ... é único, o público consegue provar toda a riqueza gastronómica de Portugal em um só local, só se consegue no Festival.
		Segmento de cliente	Apresentadora Isabel pergunta para o Presidente da Câmara Municipal de Santarém, senhor Ricardo Gonçalves: “Nós temos sentido que a nossa estruturação do produto turístico nos últimos anos é melhor. Temos mais visitação e isto é algo que acontece no País todo. Portugal � referência no turismo mundial. Santarém também está a crescer. E a gastronomia também tem esta marca de quem leva de Santarém ... isto deve-se ao Festival e a quem acreditou na restaura�o”.
		Fontes de receita.	Nos dias úteis a entrada no Festival é gratuita.

Fonte: Fragoso, J. (Diretor). (2019, outubro 27). *Programa 39.ª edi o do Festival Nacional de Gastronomia de Santarém – em direto*. RTP – Rádio e Televisão de Portugal. Patrícia Santos (Realiza o). Frederico Wiborg (Produtor Executivo). 6 episódios televisivos. 243 minutos. <https://www.rtp.pt/play/p6324/e435480/festival-naional-gastronomia-santarem>

APÊNDICE F – LEVANTAMENTO DAS PLATAFORMAS ONLINE DE DIVULGAÇÃO DO EVENTO

Divulgação da 40ª edição do FNGS nas Redes Sociais: Facebook e Instagram do Festival

Rede Social	Endereço	Período de divulgação analisado	O que foi analisado.	Postagem que obteve mais gostos	Gostos da página
Facebook do FNGS	Facebook.com/FestivalNacionaldeGastronomia	24 de setembro de 2020 a 1 de dezembro de 2020	107 posts, contendo: vídeos, fotos, programação em direto, programas jornalísticos e entrevistas.	92 gostos, 22 comentários e 18 partilhas - “Em preparação do Sabores e Saberes “Restaurante O Flor” no “Restaurante Dois Petiscos””. Parte do vídeo em direto	11.069 gostos no total.
Facebook da Viver Santarém	https://www.facebook.com/viversantarem.emsa	24 de setembro de 2020 a 1 de dezembro de 2020	47 posts e fotos + 79 vídeos com programação exibida em direto e vídeos dos chefes e restauração portuguesa	446 gostos e 6 comentários. 24/10/2020. “Restaurante Académico no Restaurante Adiafa”.	15.619 gostos no total.
Instagram do FNGS	https://www.instagram.com/festival.nacional.gastronomia/	10 de setembro de 2020 a 25 de novembro de 2020	60 posts.	339 visualizações. “Marque já a sua mesa dia 16 no restaurante @oh.vargas.restaurante Contamos consigo. Até já!” Postado em 10 de outubro de 2020.	1.394 seguidores. 428 publicações.
Instagram da Viver Santarém	https://www.instagram.com/viversantarem.emsa/	24 de setembro de 2020 a 25 de novembro de 2020	60 posts.	404 visualizações. “Terceiro dia do evento Sabores e Saberes - 40 Anos de História. Terceiro dia do evento Sabores e Saberes - 40 Anos de História. De 15 a 25 de outubro, vamos celebrar a Gastronomia!” 17 de outubro de 2020.	1.822 seguidores. 894 publicações.

Fonte: Informações extraídas destas Redes Sociais no dia 24 de julho de 2021.

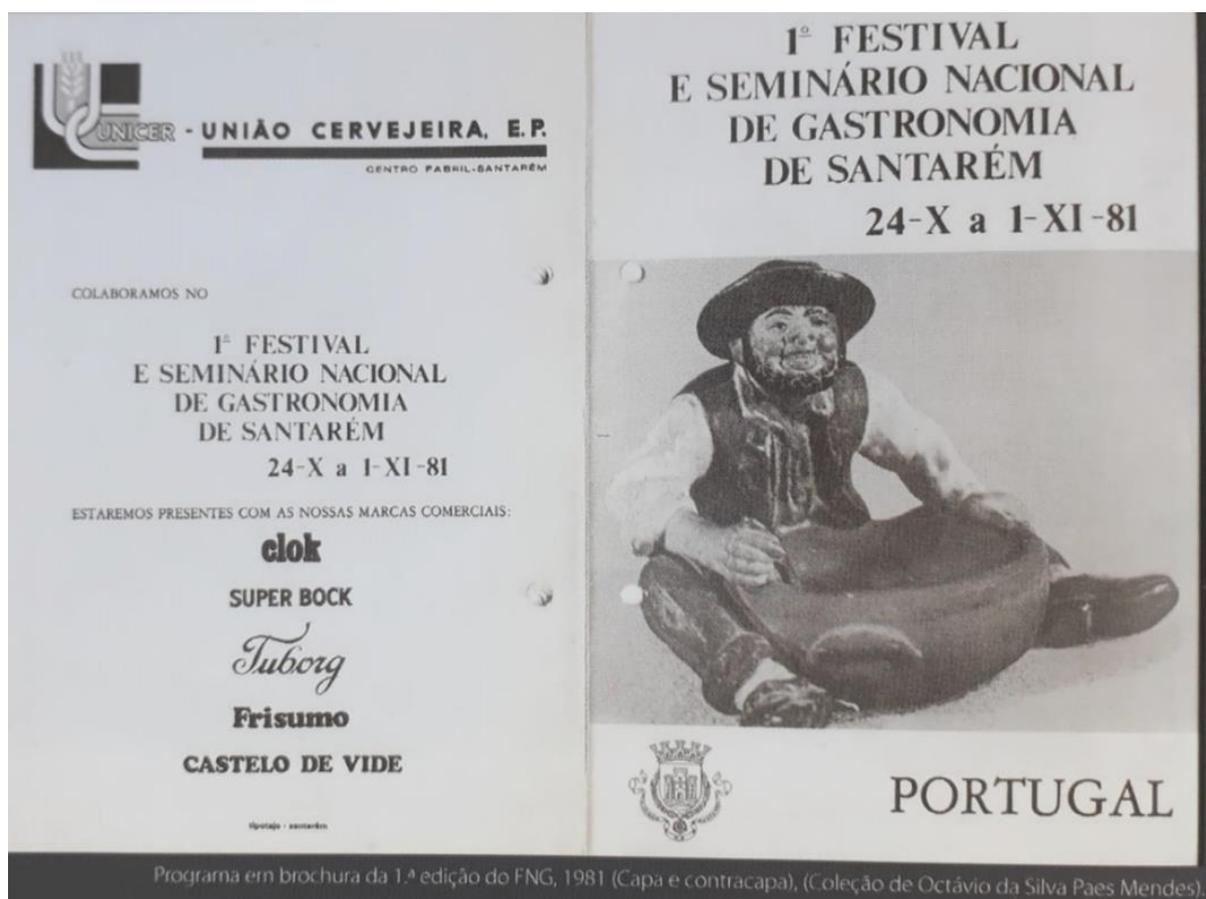
APÊNDICE G– ROTAS GASTRONÓMICAS PORTUGUESAS NA MÉDIA

Rota Gastronómica	Nome do artigo	Link
Rota do Petisco, Mercado Gourmet de Lisboa.	Rotas e Sabores *	https://rotasesabores.pt/category/gastronomia/
Rotas do enoturismo	Gastronomia e Vinhos	https://www.visitportugal.com/pt-pt/experiencias/gastronomia-e-vinhos
Rota de vinhos do Alentejo. Rota de peixes da costa.	Gastronomia do Alentejo	https://www.visitportugal.com/pt-pt/destinos/alentejo/73794
Rotas gastronómicas de 13 regiões incluindo as ilhas.	Rotas gastronómicas – receitas culinárias	https://www.rotasgastronomicas.pt/receitas_culinarias_gastronomia_de_portugal.html?pagina=47
Diversas (Rota do Azeite da Beira Baixa, da Bairrada, do Borrego da Marofa)	Sabores e Gastronomia de comboio	https://www.cp.pt/passageiros/pt/como-viajar/em-lazer/sabores-gastronomia
Todas as regiões geográficas portuguesas	Prove Portugal	https://www.visitportugal.com/pt-pt/content/prove-portugal
Todas as regiões geográficas portuguesas	Mapas e brochuras Sobre Portugal	https://www.visitportugal.com/pt-pt/sobre-portugal/mapas-e-brochuras
Rota dos Restaurantes de Vila Nova de Gaia	Rota dos restaurantes promove a gastronomia Portuguesa	https://www.publituris.pt/2018/05/16/rota-dos-restaurantes-promove-gastronomia-portuguesa/
Rota do Vinho do Douro, Rota da comida Alentejana e Rota de Mariscos da Ria Formosa.	<i>The Telegraph</i> : 5 rotas da gastronomia portuguesa	https://boasnoticias.pt/the-telegraph-5-rotas-da-gastronomia-portuguesa/
Rota do Sado, Rota da Arrábida, Rota dos vinhos, Rota das terras de Santiago.	Tradições gastronômicas da região	https://rotavinhospsetubal.com/gastronomia/ e https://rotavinhospsetubal.com/rotas/
Rota da dieta Mediterrânea	Nova rota gastronómica traça percurso do Algarve a Lisboa.	http://www.lisbonne-idee.pt/p5277-portugal-vai-ter-rota-gastronomica-dieta-mediterranea.html
Rota Alentejana	<i>Visit Alentejo</i>	https://www.visitalentejo.pt/pt/o-alentejo/cultura/gastronomia/
Rotas: Alentejo, Algarve, Porto e Região Norte, Região Centro e Região de Lisboa	<i>Food from Portugal</i>	https://www.foodfromportugal.com/pt-pt/roteiro-gastronomico/

Fonte: Realizado pela autora.

*Há matéria sobre o FNGS e do evento “Provar Portugal na Restauração de Santarém” ambos realizados pela Viver Santarém, mas o Concelho não é retratado dentro de nenhuma rota gastronómica específica.

APÊNDICE H– PROGRAMA DO 1º FESTIVAL NACIONAL DE GASTRONOMIA DE SANTARÉM



Capa e última capa do programa do FNGS, 1981. Fonte: Viver Santarém, 2020. p. 8.

APÊNDICE I – CARACTERÍSTICAS DO PÚBLICO DA 32ª EDIÇÃO DO FNGS

Características pesquisadas	Resposta mais frequente	%
Perfil do visitante		
Sexo	Masculino	52,30%
Idade	entre 30 e 39 anos	38,30%
Origem	Santarém	34,00%
Nível educacional	Licenciatura	39,90%
Ocupação	Profissões técnicas	31,20%
Renda Mensal	1.001 - 2.000 Euros mês	31,40%
Hábito cultural mais frequente	Ver filme	74,00%
Motivação para visitar		
Motivo para ir no Festival	Socializar com amigos e Família	45,80%
Se não tivesse vindo no Festival o que teria feito do seu dia	Ficado em casa	67,40%
Sobre o Festival		
Quantas vezes já foi ao Festival	Mais de uma	61,70%
Quantidade de dias que frequenta o Festival (por edição)	Só um dia	69,60%
Meio que ficou a saber do Festival	Família, amigos	46,20%
Dinheiro gasto durante o Festival	Comida e bebida	27,07%

Fonte: Cardoso (2014)

Experiência do Público da 32ª edição do FNGS

Experiência do Público no festival - 32ª Edição		
Questão	Resposta mais frequente	Número das Respostas mais frequentes/ Quant.
A comida e o vinho eram representativos da gastronomia tradicional portuguesa.	Sim.	142
A comida e a bebida têm uma boa relação qualidade/preço.	Sim.	141
O Festival é bem planeado/ produzido.	Sim.	140
Staff amigoso .	Sim.	139
As instalações e a disposição eram adequadas para acolher o evento.	Sim.	143
Este evento envolveu todos os meus sentidos.	Sim.	141
Senti-me emocionalmente envolvido durante o evento.	Sim.	143
Este evento ofereceu-me uma oportunidade de me ligar a outras pessoas.	Sim.	146
O programa cultural do evento foi diversificado.	Sim.	102
O Festival incluía várias actividades em que eu podia participar.	Sim.	119
O programa musical era de boa qualidade.	Sim.	92
Este evento proporcionou-me uma autêntica experiência gastronómica.	Sim.	141
O evento proporcionou experiências únicas e distintas.	Sim.	138
Globalmente, este evento deixou-me uma impressão duradoura.	Sim.	144
Qual é a probabilidade de voltar a visitar este evento no futuro?	Alta	149
Qual é a probabilidade de recomendar este evento à família/amigos?	Alta	149

Fonte: Cardoso (2014)

APÊNDICE J – PÁGINA DO SITE DO FNGS (JULHO DE 2021)

← → C Não seguro | festivalnacionaldegastronomia.pt/informacoes

 **NOTÍCIAS**

FESTIVAL PROGRAMA SANTARÉM INFORMAÇÕES PATROCINADORES O BANQUETE





PARABÉNS PORTUGAL
EM 2020&2021 CELEBRAMOS 40 ANOS DO
FESTIVAL NACIONAL DE GASTRONOMIA DE SANTARÉM
www.festivalnacionalgastronomia.pt

Santarém
Capital Nacional da Gastronomia



Região De Turismo Do Ribatejo
2000-014 Santarém
4,0 ★★★★★ 29 comentários
Visualizar mapa ampliado

Taberna do Quinzena
Hamburgueria da Baixa
IMTT
Entidade Regional de Turismo de Lisboa e...
BlackFrog

Ata: hoo do teclado. Dados cartográficos ©2021 Inet, Geogr. Nacional. Termos de Uso. Informar erro no mapa

INFORMAÇÕES

CONTACTOS

- 📍 Campo Infante da Câmara
Casa do Campino
- ☎ +351 243 300 900
+351 243 300 901
- ✉ fng@viversantarém.pt

Descubra como chegar ao Festival

INFORMAÇÕES | GOOD TO KNOW

PÁGINAS

- FESTIVAL
- PROGRAMA
- SANTARÉM
- INFORMAÇÕES
- PATROCINADORES
- O BANQUETE
- NOTÍCIAS

CONTACTOS

- 📍 Campo Infante da Câmara
Casa do Campino
- ☎ +351 243 300 900
+351 243 300 901
- ✉ fng@viversantarém.pt

SIGA-NOS NAS REDES SOCIAIS



SUBSCREVA A NOSSA NEWSLETTER

E-MAIL

ORGANIZAÇÃO  

PARCERIA 

PATROCINADORES        

ViverSantarém, EM, SA | Todos os direitos reservados ©2021

Fonte: <http://www.festivalnacionaldegastronomia.pt/informacoes> (Acesso em 27 de julho de 2021).

APÊNDICE K – MAPA GERAL DA 40ª EDIÇÃO DO FNGS



Fonte: Viver Santarém. (2021). Mapa do evento. <https://viversantarem.pt/wp-content/uploads/2021/09/Mapa-Geral-e-Mapa-STANDS-WEB.pdf>

